

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Implementace controllingu ve vybraném podniku
Implementation of Controlling in a Selected Company

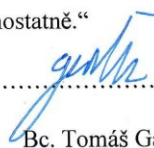
Student: Bc. Tomáš Gadůrek
Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

2018

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 13. 7. 2018


.....
Bc. Tomáš Gaďurek

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická východiska controllingu	9
2.1	Vymezení pojmu controlling	9
2.1.1	Controllingové funkce.....	9
2.1.2	Zásady užívané v controllingu	10
2.1.3	Úkoly controllingu	12
2.2	Funkce controllera jako osoby.....	13
2.3	Organizace controllingu	14
2.3.1	Základní otázky	14
2.3.2	Vnitřní struktura oddělení controllingu.....	18
2.4	Nástroje controllingu	19
2.4.1	Controlling normativních cílů	19
2.4.2	Operativní nástroje	20
2.4.3	Strategické nástroje	21
2.4.4	Reporting.....	21
2.5	Předpoklady pro zavádění controllingu.....	22
2.6	Nákladový controlling	23
2.6.1	Zavádění a cíle nákladového controllingu.....	24
2.6.2	Model nákladového controllingu	25
2.7	Finanční controlling.....	26
2.7.1	Úkoly a nástroje finančního controllingu.....	26
2.7.2	Finanční plánování a prognózy	27
3	Charakteristika podniku	30
3.1	Představení podniku	30
3.2	Organizační struktura	30
3.3	Základní finanční údaje podniku	32
4	Implementace controllingu ve vybraném podniku.....	42

4.1	Současné využívání controllingu v podniku.....	42
4.2	Analýza nákladových středisek	43
4.3	Projekt implementace controllingu.....	48
4.3.1	Projektový plán	49
4.3.2	Projektový tým	50
4.3.3	Časový harmonogram a úkoly projektu	51
4.3.4	Rizika projektu	52
4.3.5	Náklady projektu	53
4.4	Pracovní pozice controllera	54
4.4.1	Organizační začlenění controllera.....	54
4.4.2	Pracovní náplň controllera.....	55
4.5	Doporučené controllingové nástroje.....	56
4.5.1	Analýza odchylek	56
4.5.2	Analýza ABC	57
5	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratk	61
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

K úspěšnému přežití podniku v dynamicky se vyvíjejícím tržním prostředí je potřeba mít správně nastavené dlouhodobé cíle, a strategii, jak těchto cílů dosáhnout. V první řadě je potřeba si tyto cíle rozložit na kratší období, aby podnik mohl v případě skutečnosti, že aktuální stav neodpovídá dlouhodobému směřování, včas zareagovat.

Controlling je dnes chápán jako profesionální, rozvinutá a vysoce odborná disciplína, která není pouze funkcí, ale rovněž i povoláním. Tato disciplína je odpovědí na otázku, jak monitorovat dlouhodobé směřování podniku. Controlleři jsou kontaktními osobami všech úrovní řízení při řešení zásadních rozhodnutí z oblasti strategie, ale i obchodu. Jedná se o komplexní nástroj na prevenci rizika, nikoliv řešení krize. Profesionálně vedený controlling umožní podniku poznat své nedostatky, respektive přednosti.

Cílem práce je návrh řešení implementace controllingu do vybraného podniku, za účelem posílení ekonomického řízení. Východiskem je požadavek ředitele podniku na interní řešení controllingu namísto využívání externího konzultanta, a to především z důvodů průběžného sledování ekonomického vývoje na denní bázi, okamžité možnosti reagovat na neočekávaně vzniklé skutečnosti a rovněž omezení vynášení interních dat mimo podnik.

Diplomová práce bude rozdělena na tři základní části. Po úvodu následuje kapitola, která obsahuje teoretická východiska controllingu. Vymezení pojmu controlling, definování nezbytných pojmů užívaných v této problematice, a popis vybraných metod. Kapitola bude shrnovat teoretické poznatky z vybrané literatury.

Na teoretickou část navazuje charakteristika podniku. V rámci této kapitoly bude krátce představen podnik, který si nepřejí zveřejnění svého názvu, organizační struktura podniku a základní finanční údaje podniku, zahrnující vybrané ukazatele finanční analýzy pro základní seznámení se s vývojem a aktuální podobou finanční stránky podniku.

Poté bude následovat aplikační část práce. Aplikační část bude zaměřena na současný stav využívání controllingu v podniku, dále na analýzu jednotlivých útvarů z pohledu nákladů, poté bude navrženo řešení na implementaci controllingu v podniku formou projektu a návrh podoby pracovní pozice controllera. Dále budou v aplikační části zmíněny doporučené controllingové nástroje pro vybraný podnik.

V závěru práce budou vyhodnoceny a rekapitulovány poznatky, stanoviska a celkové výsledky, které byly na základě práce zjištěny.

2 Teoretická východiska controllingu

Pro implementaci controllingu je v první řadě zapotřebí definovat základní pojmy, které se na toto téma vážou. Proto je tato část věnována teoretickým východiskům, a to jak controllingu v obecné rovině, tak i konkrétní metody užívané v controllingu.

2.1 Vymezení pojmu controlling

V německých i ve většině slovanských jazyků chybí příslušné slovo odpovídající obsahu významu „control“. V angličtině jako sloveso „to control“, má několik významů. Ať již vést, regulovat, kontrolovat, dohlížet nebo i plánovat. To je odpověď na otázku, proč má moderní controlling více podob. (Eschenbach, 2012, Lazar 2012)

Na controlling lze pohlížet z mnoha aspektů:

- Controlling jako myšlení značí v řízení nastavení a korekci jednání směrem k dosažení cíle a přezkoumání dosažení cíle,
- je subsystém řízení a je chápán jako poradenství a podpora řízení,
- jako způsob práce značí profesionální, systematické a problémům adekvátní metody užitečného postupu,
- jako proces značí pracovní činnosti v controllingu a interakci s manažery všech úrovní řízení a externími stranami (např. auditory),
- o controllingu jako nástroji mohou hovořit kontaktní osoby controllera nebo více controllerů, když jsou užity jejich návrhy,
- jako funkce zdůrazňuje úkoly, případně svazek úkolů a jejich plnění, souhrn funkcí controllingu se v angloamerickém pojetí nazývá controllership. (Eschenbach, 2012)

2.1.1 Controllingové funkce

Na úplném začátku byl controlling využíván k získávání a zaznamenávání dat, z toho plyne, že role controllingu byla pasivní. S vývojem controllingu se začala měnit pozice z pasivní na aktivní. Pomocí controllingu se začala sledovat hospodárnost podniku a byly navrhovány opatření na zlepšení. Controlling se stal nástrojem usměrňování chodu podniku. Dnešní podoba controllingu je zaměřená na řízení, modernizaci a sladění všech činností podniku. Je tedy vytvářen vlastní systém řízení v souladu s filozofií podniku, který využívá všech významných informací pro řízení z oblasti kontroly a plánování. (Mikovcová, 2007)

Základní filozofie controllingu lze přiblížit na těchto třech východiscích:

- **Orientace na cíl** – předpokladem je, že smysl controllingu je podílet se na vytváření podnikových cílů a jejich kontrole a zároveň napomáhat k vypracování vhodného postupu plánování.
- **Orientace na slabá místa** – za použití controllingu lze vybudovat informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a usnadní nalezení a následné odstranění úzkých míst, které zpomalují, respektive zastavují plnění podnikových cílů.
- **Orientace na budoucnost** – pro řízení je nahlíženo do minulosti pouze v takovém rozsahu, v jakém lze předcházet problémům a jak ovlivňuje budoucnost. Přejít zpětné vazby k dopředené vazbě v podobě prevence rizik. (Mikovcová, 2007)

Cíl controllingu je udržet podnik ve stavu schopného pro přežití, je tedy potřeba:

- **schopnost podniku reagovat** – controlling sleduje průběžně vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje tak předcházet odchylkám,
- **schopnost předvídat a přizpůsobit se** – controlling poskytuje informace o probíhajících změnách okolí a možných budoucích změnách okolí,
- **schopnost koordinace** – controlling vytváří podmínky vhodné pro sladění jednotlivých subsystémů řízení podniku a synchronizaci zájmů mezi zainteresovanými skupinami,
- **podpora řízení** – controlling poskytuje vedení podniku poradenství, kterým dopomáhá k plnění jeho úkolů, zodpovídá přitom za úplnost, správnost a včasnost, manažer není povinen se radami controllingu řídit,
- aby controlling mohl být do řízení aktivně zapojen, je nutno zapojit controllingové nástroje na jednotlivé subsystémy řízení, kromě toho může přebírat zodpovědnost za rozhodnutí učiněná v krizových situacích. (Mikovcová, 2007)

2.1.2 Zásady užívané v controllingu

Controlleri na profesionální úrovni při své práci, tedy snaze o splnění cílů postupovat podle určitých zásad chování. Tím se rozumí standardy chování, stanované na delší dobu a pro více rozhodnutí. Měly by být stanoveny obecně a mají normativní charakter. Konkrétní chování může být posunováno na základě takzvaných pěti zásad profesionálního controllingu:

a) Zásada hnací a brzdící síly

- Controlling by měl být orientován na inovace a příležitosti v případech, kdy vedení podniku jedná opatrně a s vědomím rizika. Controlling zastává funkci hnací síly, která popohání procesy v případech, kdy projekty vyžadují počáteční impuls, urychlení nebo plánované ukončení.
- Pokud je naopak vedení podniku nakloněné k riziku a orientované na příležitosti, neměl by controlling procesy urychlovat, ale zároveň by si měl být vědom daného rizika a nepodceňovat kontrolu. Rozhodnutí musí být důkladně promyšlena a taktéž musí být získány veškeré chybějící informace. Oproti prvnímu případu, kdy controlling má funkci hnací síly, zde naopak působí jako brzdná síla, jelikož projekty zpomaluje, zastavuje a kriticky hodnotí plánované cíle. (Eschenbach, 2012)

b) Zásada objektivit

Vztaženo ke controllingu, tato zásada rozlišuje šest různých pojetí objektivit:

- Mělo by se vycházet z vyzkoušených a ověřených znalostí,
- zároveň by se měl sledovat komplexní stav věcí před vydáním rozhodnutí, a následně analyzovat a zvažovat následky těchto rozhodnutí,
- controlling by měl mít strukturu a být reprodukován srozumitelně a systematicky,
- zlehčování problémů a ignorování faktů není objektivní,
- controlling provádí hodnotící posudky na základě vlastních subjektivních názorů, pohledů a zkušeností,
- kontrola, vyhodnocení a interpretace provedena controllingem je nezávislá na osobách a dané výsledky je potřeba reprodukovat a kontrolovat třetími stranami. (Eschenbach, 2012)

c) Zásada včasného jednání

- Podstatou je včasné rozpoznání, co je potřeba udělat, když je něco zapotřebí. Dodržováním zásady včasného jednání by se měl podnik vyhnout překvapením, případně s nimi počítat.
- Tuto zásadu lze provádět těmito opatřeními:
 - zřízení a následné provozování systému včasného podání informací,
 - usilování o včasné získání informací, zpracování a zabránění případným odchylkám,

- stanovení priorit v aktuálnosti informací i za cenu jejich přesnosti a podrobností. (Eschenbach, 2012).

d) Zásada rovnováhy mezi normativním, operativním a strategickým controllinglem

- Normativní a strategické aspekty controllingu by měly být považovány za stejně důležité jako operativní. Prosazování hodnot, vývoji a strategii by měla být věnována stejná pozornost jako na stanovování a plnění cílů.
- Účinky operativních rozhodnutí ve vztahu k normativnímu, potažmo strategickému postavení podniku by měly být pravidelně kontrolovány.

e) Zásada dokumentace

- Návrhy, analýzy i rozhodnutí plynoucí z controllingu je nutné dokumentovat a systematicky uchovávat, kompletně, přehledně a v písemné formě.
- Dokumentace slouží:
 - k dokumentování controllingových potřeb,
 - k dostupnosti důkazů pro argumentaci v controllingu,
 - ke kontrole dodržování ostatních controllingových zásad,
 - k přípravě rozhodnutí controllinglem,
 - k možnosti sebekontroly všem zúčastněným,
 - ke zvyšování kvality rozhodnutí. (Eschenbach, 2012)

2.1.3 Úkoly controllingu

Hlavním úkolem controllingu je za pomoci plánování a kontroly umožnit managementu podniku přizpůsobovat se změnám, a také přispívat k růstu hodnoty prostřednictvím koordinovaných úkolů. (Fibířová, 2007)

Americký svaz controllerů v roce 1962 zformuloval katalog úkolů:

- **Plánování** – vytvoření plánovacího systému, koordinaci a provádění plánovacích akcí, sestavení podnikových plánů a administrativní zajištění.
- **Výkaznictví a interpretace** – účetnictví nákladové, finanční a manažerské, kalkulace, sestavení výkazů, srovnání plánů se skutečností, analýzu odchylek a jejich příčin, reprodukce závěrů ohledně podniku, výrobků a vnitropodnikových jednotek.
- **Hodnocení a poradenská činnost** – poradenství pro manažery v oblasti plánování, řízení, kontroly a vyhodnocování dopadů důležitých rozhodnutí jak ekonomických, tak finančních.

- **Záležitosti daní** – sledování všech daňových záležitostí spojených s podnikem, a to v průběhu plánování, kontroly i správy daní.
- **Výkaznictví pro účely státu** – kontrola všech výkazů předkládaných státním institucím a jejich koordinace.
- **Ochrana majetku** – zavedení vnitřního kontrolního systému, revize majetku a ochrana.
- **Národohospodářské výzkumy** – provádění analýz vnějšího prostředí podniku.

Alespoň část z výše uvedených úkolů funguje v každém podniku, avšak pouze v případě, kdy má podnik systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení ucelený, koordinovaný a zajišťuje plnění všech úkolů, jedná se o controlling. (Fibírová, 2007)

2.2 Funkce controllera jako osoby

Controlling je formován osobami. Je zapotřebí určitých osobnostních předpokladů a vlastností, které se očekávají při řízení za použití controllingu, tak aby potřeby plynoucí z koncepce profesionálního controllingu, také byly skutečně prováděny.

Dnes se vychází z názoru, že pro kvalitní profesní chování sama odborná způsobilost u controllera nebo controllerky nestačí. Navíc je zapotřebí souboru vlastností a schopností, které by měl zahrnovat:

- Osobní vlastnosti a schopnosti managementu,
- komunikativní a sociální kompetence,
- metody kompetencí,
- odbornost v oblasti podnikové ekonomiky a
- obchodní znalosti.

K osobnostním vlastnostem řadíme:

- Osobní představy o etice,
- analytické myšlení a jednání,
- kritický a rovněž sebekritický postoj,
- schopnost přijímat nepříjemnosti a být trpělivý,
- vlastní iniciativa,
- přesnost,
- kreativita,
- ochota učit se.

Odborná znalost podnikové ekonomiky zejména:

- Interního a externího účetnictví,
- etiky managementu,
- strategického řízení podniku,
- plánování a sestavování rozpočtu,
- posouzení investic a hodnotového ocenění podniku,
- projednávání podnikové ekonomiky,
- výkaznictví a také informačních a komunikačních systémů
- kontrola. (Eschenbach, 2012)

V běžné praxi by měl controller s manažery úzce spolupracovat, protože poskytuje informace pro řídicí pracovníky a rozhodování.

Hlavní funkcí controllera je zajištění těchto informací. Odpovědnost controllera je především obsahová náplň informací, které zahrnují všechny oblasti podniku, musí být rovněž transparentní a objektivní. Musí užívat jednoznačné principy vyhodnocování. Nepodílí se však na řízení osobně, poněvadž by nemohl být objektivní a rovněž by mohlo docházet ke zkreslení informací. Controller je nezávislý, nemá motivaci pro vylepšování dosažených výsledků nebo naopak zakrývání neúspěchů podniku. Zajišťuje interpretaci hodnotových informací a poradenství týkající se interpretovaných informací. Pravomoc controllera se vztahuje na oblasti vymezení kategorií informací a jejich členění, koordinaci v jednotlivých oblastech podniku a interní spojení jednotlivých informací. (Fibířová, 2007)

2.3 Organizace controllingu

Proces zařazení controllingu není jednotný, nelze stanovit obecný postup pro začlenění útvaru controllingu do struktury podniku. Organizace závisí na více faktorech například velikosti podniku, oboru podnikání nebo úkolech a cílech controllingu v konkrétním podniku.

2.3.1 Základní otázky

Než bude možné controlling zavést do struktury, je nutné znát odpověď na čtyři základní otázky:

- **Je vhodné controllingové výkony nakoupit externě?**

Management podniku by měl rozhodnout, zda je výhodnější zřídit útvar controllingu nebo aby činnost controllingu vykonával určený zaměstnanec, případně služby controllera nakoupit. Obzvláště v malých podnicích je vhodné dle potřeby controlling delegovat na najetého externího pracovníka. V případě externího controllera není nutné zřizovat v podniku pracovní místo pro controllera a tím, jsou ušetřeny mzdové a další náklady na něj.

V praxi je vhodné rozdělit controllingovou činnost jak na interního, tak i externího pracovníka. Interní zaměstnanec zajišťuje úkoly, které jsou pravidelné a musí být provedeny rychle, oproti tomu externí zaměstnanec pak provádí takové úkoly, které mají sezónní charakter a vyžadují vysokou odbornost. (Eschenbach, 2012)

- **Je nutné zřídit pozici controllera?**

Rozhodnutí opět závisí od velikosti podniku, do kterého se controlling začleňuje. Je možné zřídit nové pracovní místo pro controllera, případně více controllerů (vytvoření celého útvaru controllingu) nebo tuto funkci delegovat na některého ze stávajících zaměstnanců.

Pokud není zřízena pozice controllera a controlling je prováděn pracovníkem podniku, vykonává tuto funkci v rámci své stávající pracovní náplně. To znamená, že zaměstnanec má svou dosavadní práci, související s jeho pracovní pozicí, a navíc vykonává funkci controllera. Tato možnost je uplatňována ve středních, respektive malých podnicích, kde není potřeba zřizovat controllingový útvar, ani pozici controllera. Tuto činnost nejčastěji vykonává řídicí pracovník.

Hlavní výhodou nezřízení samostatné pozice controllera je ušetření nákladů, lepší spolupráce a širší náhled.

V případě, kdy je pozice zřízena, lze očekávat lepší odborné znalosti a metody, neutralitu získaných informací, zkušenosti a poradenství. (Eschenbach, 2012)

- **Bude controlling plnit funkci liniovou nebo štábní?**

Liniová funkce spočívá v možnosti nařizování a rozhodování, štábní funkce nemá k uvedeným činnostem kompetence.

Pokud plní controlling štábní funkci, je jeho úkolem podávat informace manažerům na liniových pozicích předtím, než provedou rozhodnutí. Důsledkem toho, že štábní funkce nemá kompetence nařizovat a rozhodovat v jednotlivých procesech, tak v častých případech je názor controllerů odsunut do pozadí. Pokud tedy jejich nápady nejsou příliš vhodné, jsou často ignorovány, a dostávají se ke slovu až v okamžiku, kdy vystoupí s vhodnými připomínkami.

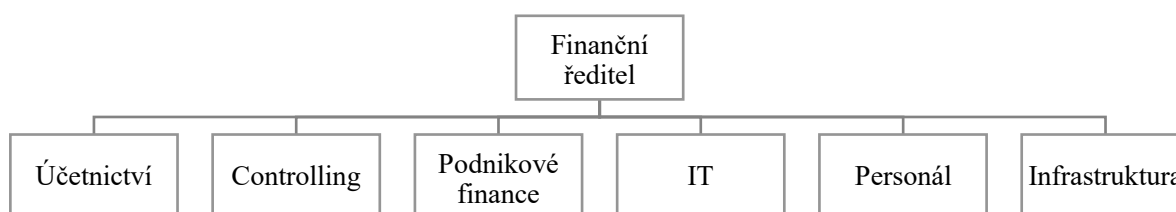
V případě, kdy má controlling funkci liniovou, disponuje controller rozhodovacími a nařizovacími kompetencemi, které může použít například v případě závažných odchylek.

Zpravidla se nejprve controlling zavádí jako útvar štábní, který s vývojem a růstem důležitosti postupně přechází do liniového útvaru. (Eschenbach, 2012)

- **Bude řízen controlling centrálně nebo decentralizovaně?**

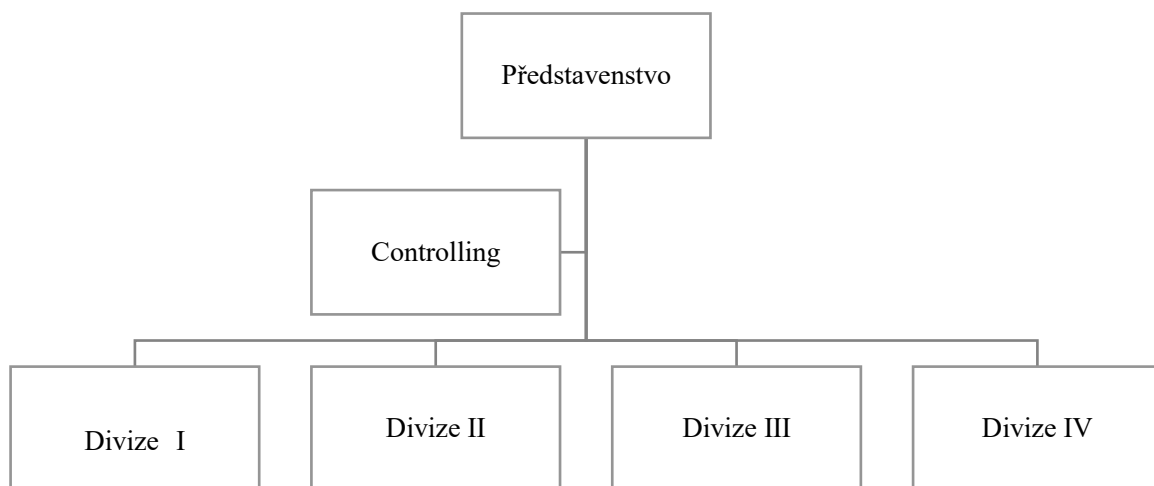
Pokud je controlling v podniku řízen centrálně, znamená to, že všechna pracoviště jsou přímo podřízena hlavnímu controllerovi, i když je možné, že některá pracoviště jsou decentralizována. Centrální řízení controllingu je adekvátní v malém podniku. Výhodou je sjednocená koncepce controllingu, rychlé zavádění nových koncepcí a rychlé poskytování informací centrálnímu controllingu. Nevýhodou může být tendence izolovat controllera, překážky v předávání informací, případně fakt, že controller se neúčastní rozhodnutí, která by měl podporovat.

Centrální controlling je zobrazen na obrázcích 2.1 a 2.2.



Obr. 2.1 Centralizovaná organizace controllingu (odbor financí)

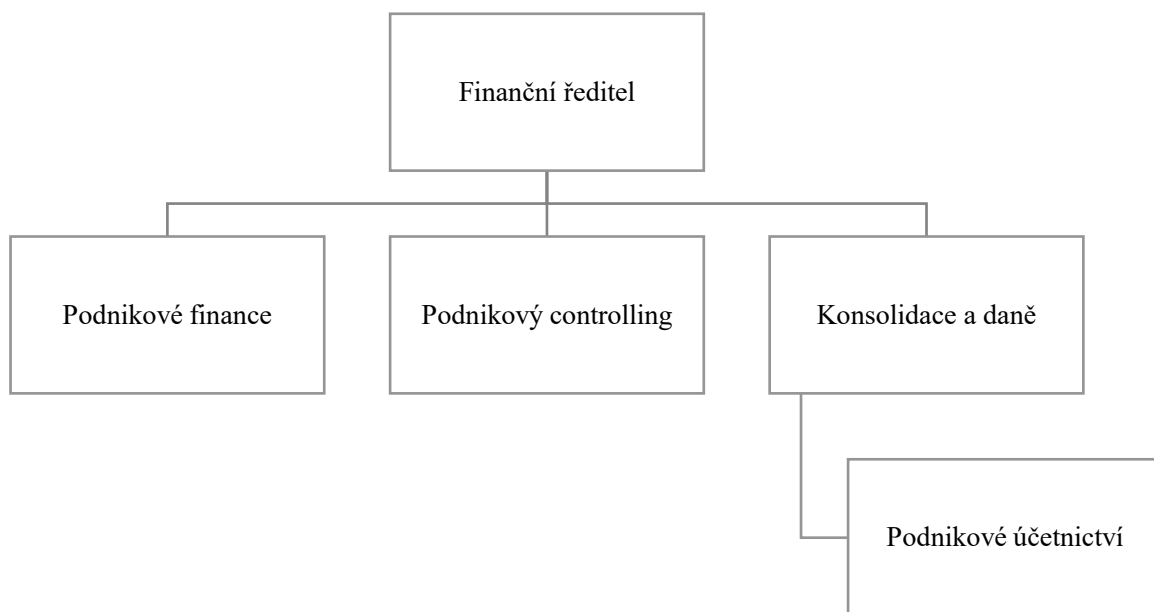
Zdroj: Vlastní zpracování dle Eschenbach, 2012.



Obr. 2.2 Centralizovaná organizace controllingu (podrobná organizace)

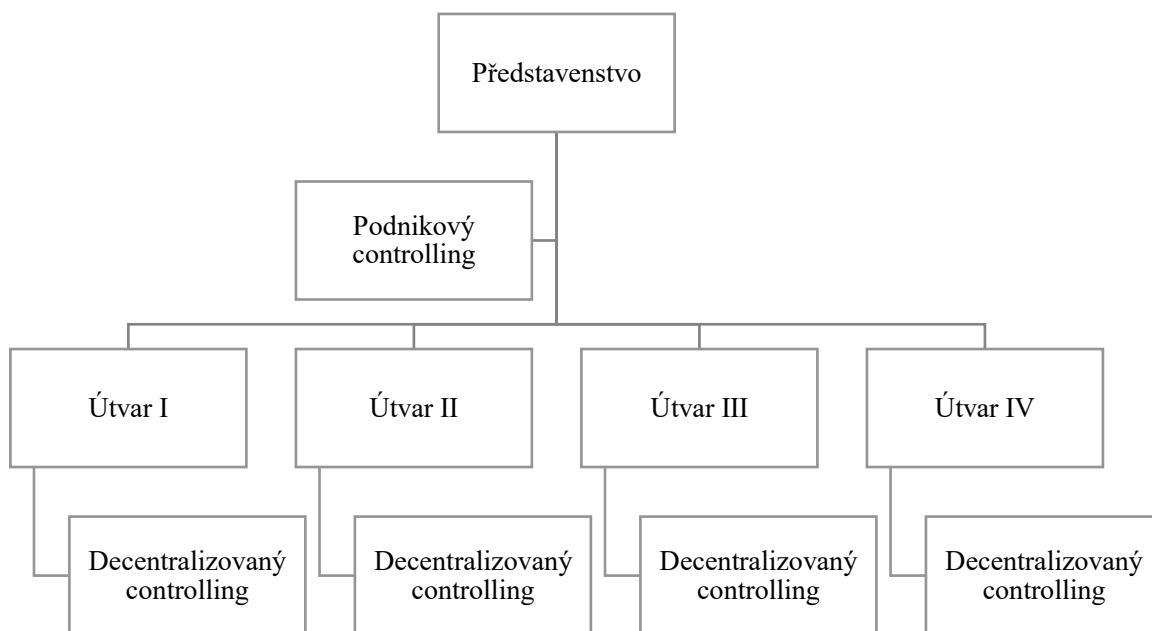
Zdroj: Vlastní zpracování dle Eschenbach, 2012.

Decentralizovaný controlling je zobrazen v obrázcích 2.3 a 2.4.



Obr. 2.3 Decentralizovaná organizace controllingu (odbor financí)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Eschenbach, 2012.



Obr. 2.4 Decentralizovaná organizace controllingu (podrobná organizace)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Eschenbach, 2012.

2.3.2 Vnitřní struktura oddělení controllingu

Oddělení controllingu má zpravidla své vlastní uspořádání, které může mít jinou podobu v každém podniku. Tato podoba závisí na specifických aspektech podniku, jako je velikost, obor podnikání, velikost potřeby controllingu.

Controllingové oddělení může být uspořádáno podle:

- **Činností** - například tvorba rozpočtů, reporting apod.
- **Funkcí** – controller marketingu, hospodářství, personální controller a další.
- **Adresáta** – divizní nebo regionální controlleri.

Příkladem vnitřního uspořádání controllingového oddělení může být příklad znázorněn na obrázku 2.6, kdy je oddělení controllingu rozděleno do několika divizí.



Obr. 2.5 Struktura oddělení controllingu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikovcová, 2007.

Do jednotlivých divizí spadají specifické činnosti a představují náplň činnosti jednotlivých controllerů:

- **Účetní divize** – účetnictví a rozpočty.
- **Divize metod a systémů** – řízení nákladů a plateb, komunikační servis, organizace účetních metod a administrace.
- **Daňová divize** – všechny daně týkající se podniku.
- **Divize analýz** – ekonomické, statistické a prognostické studie.
- **Divize auditu** – interní audit a spolupráce s externími auditory. (Mikovcová, 2007)

2.4 Nástroje controllingu

Základní členění controllingu vychází z časového pojetí. Dělí se tedy na controlling operativní a strategický. V současnosti, ale nabývá na důležitosti controlling normativní a nástroje normativních cílů.

2.4.1 Controlling normativních cílů

Do normativního řízení jsou začleněny zásady a normy, jejichž úkolem je zajištění trvání života podniku a jeho rozvoje v dlouhodobém časovém měřítku. Objektem tohoto řízení je samotná identita podniku, kde patří hodnoty, vize, normy a podniková kultura. Cílem normativního controllingu je podpora řízení při trvalém zajištění udržitelné pokrokovosti, udržení a rozvoj podnikové identity. K tomuto procesu normativní controlling využívá několik nástrojů:

- **Moderační metoda** – moderační metodou se rozumí vytváření názorů a rozhodnutí pomocí skupinových diskuzí. V praxi je možné, aby normativní řízení bylo moderováno controllery. Je žádoucí, aby přinášeli vlastní názory plynoucí z jejich informovanosti, neměli by se vyhýbat konkrétním tématům, měli by

pokládat otázky, naslouchat a také být iniciátorem pravidelných diskuzí, které mohou být prostředkem kontroly.

- **Brainstorming** – metoda, u které je cílem vytvořit co nejvíce různých myšlenek bez rozdílu kvality, zaznamenávat je a dále rozvíjet.
- **Kontrola norem a hodnot** – porovnání zažitých hodnot, respektive norem, s hodnotami, které vyžaduje vedení podniku. (Eschenbach, 2012)

2.4.2 Operativní nástroje

Operativní controlling vychází z operativního řízení, tj. řízení krátkodobého. Je zaměřen zejména na řízení likvidity, ziskovosti a hospodárnosti podniku, k tomu jsou využívány operativní nástroje.

Vzhledem ke skutečnosti, že prioritou každého podniku je dosažení zisku, musí být sledovány náklady a výnosy. V oblasti výnosů jde například o marketingovou strategii. Řízení a zvyšování výnosů má v podniku na starosti oddělení marketingu. V oblasti nákladů je důležité určit, které položky mají zapotřebí vysokou míru pozornosti a jakým způsobem budou přiřazovány náklady k jednotlivým výrobkům nebo službám. Řízení nákladů spadá do kompetence controllera, potažmo controllingového oddělení podniku. (Mikovcová, 2007)

Základním operativním nástrojem je analýza ABC. Mezi další lze uvést například analýzu bodu zvratu nebo metoda cílových nákladů.

- **Analýza ABC**

Metoda využívá velké množství informací z podniku, stala se proto nástrojem řízení nákladů, jejich snižování a optimalizaci. Obecně je metoda založena na srovnání objemů a hodnot. Ze srovnání plyne, že relativně velká hodnota může být vytvořena relativně malým množstvím. Jednotlivé složky (výrobky, zákazníci, zásoby, náklady apod.) lze rozdělit do tříd A, B a C. Do třídy A je zařazeno 5 % položek, které jsou zdrojem 75 % efektů. Do třídy B je zařazeno přibližně 20 % položek, které dosahují 20 % efektů. Zbýlých 75 % položek, které se podílí na efektu pouze z 5 % je zařazeno do třídy C. Z členění lze usuzovat, že podnik by se měl nejvíce zaměřit na řízení položek zařazených do skupiny A. (Mikovcová, 2007)

- **Analýza bodu zvratu**

Podstatou analýzy bodu zvratu je nalezení kritického bodu, který zobrazuje situaci, kdy se obrat podniku kryje s celkovými náklady. Vhodné je grafické znázornění situace.

Metoda je v praxi velmi oblíbená, protože je využitelná pro stanovení cílového zisku, rozhodování o velikosti objemu výroby nebo kontrolu cenové politiky. Dále lze využít analýzu bodu zvratu pro řízení fixních a variabilních nákladů, optimalizaci výrobního programu nebo určení bezpečnostních koeficientů, které procentuálně vyjadřují možný pokles tržeb, který bude nad hranicí ztráty. (Vollmuth, 2004)

- **Metoda cílových nákladů**

Metoda se využívá pro stanovení ceny produktu. V praxi je běžně cena tvořena součtem základních složek, nákladů a požadovaným ziskem. Metoda cílových nákladů vychází z učení maximálních možných nákladů na výrobu, při zachování stanovené ceny a požadovaného zisku, tedy náklady jsou určeny rozdílem ceny a zisku. Reaguje tak na růst nákladů a následného zvyšování ceny, které má za důsledek riziko neprodejnosti výrobku z důvodu vysoké ceny. Podstatou je stanovit maximální možné náklady (limit), které nesmí být překročeny. Stanovuje tedy takzvané cílové náklady. (Vollmuth, 2007)

2.4.3 Strategické nástroje

Strategický controlling vychází ze strategického řízení, tím se rozumí dlouhodobé řízení. Úkolem controllerů strategického controllingu je podpora managementu a v to v pěti fázích:

- **Analýza okolí podniku** – získávání kvalitních informací a porozumění jim.
- **Vývoj strategie** – využívání vlastní kreativity v rámci controllingu a kreativity pracovníků.
- **Strategické hodnocení a plánování**
- **Provádění strategie** – orientace na cíl, strategický controlling je zde důležitý pro posouzení kvantitativní části strategického plánu.
- **Kontrola strategie** (Eschenbach, 2012)

2.4.4 Reporting

Součástí controllingového procesu je reporting. Cílem reportingu je poskytnutí relevantních informací všem úrovním řízení v podniku. Controllingové oddělení připravuje, zpracovává a zhušťuje získané informace a předává je konkrétním útvarům řízení. (Mikovcová, 2007)

V původním pojetí bylo funkcí reportingu pouze zachování informací. Postupem času se jeho funkce rozšířila i na zpracování a následnou prezentaci daných informací. V současnosti je hlavním úkolem reportingu získání aktuálních a kvalitních informací z podniku, tak

podnikového okolí a vypracování reportu. Report je zpráva, která obsahuje získané informace. Forma a obsah je určen směrnicemi nebo metodickými pokyny podniku. (Šoljaková 2010)

Reporting lze rozčlenit na interní, externí a externí vůči třetím stranám. Interní reporting je určen zejména představenstvu, ale i konkrétním útvarům v podniku. Externí reporting je určen mateřské společnosti, kdy prostřednictvím reportingu předává dceřiný podnik informace mateřskému podniku. Externí reporting vůči třetím stranám pak zahrnuje poskytování informací bankám, úřadům případně burzám cenných papírů. (Mikovcová, 2007)

Pro kvalitní report a jeho vypovídací schopnosti je potřeba určit:

- údaje, které jsou k vypracování reportu potřeba,
- metodu, pomocí které bude zpracován,
- výstupy,
- finální doporučení.

Základním informačním zdrojem je účetnictví podniku. Účetnictví, ale neposkytuje veškeré potřebné informace, a je tedy nutné získávat také externí informace. V praxi bohužel vzniká nesoulad mezi množstvím potřebných, požadovaných a získaných informací. Nutností je tedy nalézt rovnováhu mezi těmito skupinami informací. (Mikovcová, 2007; Šoljaková 2010)

Report může být zaměřen jak na operativní řízení, tak i na řízení strategické. Měl by obsahovat pouze podstatné informace, které osoba požadující tento report, zpravidla manažer, využije. Tato zpráva se zpracovává buď v pravidelných intervalech, nebo na požádání nejčastěji ke konkrétní situaci. Standardní periodická zpráva by měla mít tyto náležitosti, kapitolu plánování, kapitolu dosažených výsledků a kapitolu zjištěných odchylek. (Mikovcová, 2007; Šoljaková 2010)

2.5 Předpoklady pro zavádění controllingu

Na základě výsledků empirických výzkumů se ukazuje, že rozvoj podniku a také filozofie controllingu probíhá v etapách. Proto, aby controlling z tohoto důvodu dosáhl po požadovaných účincích a mohl být efektivní, musí být, v závislosti na stupni vývoje podniku, vyvinuty a zavedeny odpovídající formy controllingu. Nejdříve je ale potřebné zjistit, zda existují předpoklady pro zavedení controllingu do podniku. (Eschenbach, 2012)

Controlling klade na management a podnikovou kulturu minimální požadavky. Z nichž nejdůležitější jsou tyto:

- Podniková kultura a řízení vyhovující controllingu. Musí být zaměřeny na vize, cíl, plánování a kontrolu, stejně jako musí být adaptivní a decentralizované.
- Vůle ke controllingu,
- požadavek na doplnění řízení,
- transparentní struktury a postupy,
- základní výpočetní systémy,
- vůle a schopnost k vlastní iniciativě ve stanovování cílů a plánování, sebekontrola a sebeřízení. (Eschenbach, 2012)

Důvody pro implementaci controllingu mohou být například:

- **Normativní úvahy**
 - požadavek nebo potřeba profesionalizace v managementu,
 - personální změny v managementu,
 - potřeba dlouhodobějších kulturních procesů,
 - potřeba podpory řízení. (Eschenbach, 2012)
- **Strategické úvahy**
 - změny v majetkových poměrech,
 - silnější koordinace a kontrola funkčních oblastí na základě rychlého růstu podniku,
 - požadavek nové koncepce strategie a
 - vysoká intenzita hospodářské soutěže. (Eschenbach, 2012)
- **Operativní požadavky**
 - požadavek vedení po přesvědčivých číslech, která umožní odhad dalšího vývoje,
 - potřeba sanace,
 - koordinační problémy,
 - malá pružnost jednání v podniku a
 - stagnace nebo pokles obrátu nebo zisku. (Eschenbach, 2012)

2.6 Nákladový controlling

Controllingový systém je velmi rozsáhlou ekonomickou oblastí, která řeší problematiku ve finanční, investiční, zásobovací a dalších oblastech. Podnik by se měl při zavádění controllingu zaměřit na sestavení a správný chod nákladového controllingu a až následně

na další oblasti, kterými jsou například finanční controlling, investiční či zásobovací. (Hermann, 1997)

2.6.1 Zavádění a cíle nákladového controllingu

Nákladový controlling je velice propracovaný systém a z něho plyne i jeho složitost. Při zavádění je důležité, aby si podnik stanovil cíle, kterých má být dosaženo. (Hermann, 1997)

Ve většině případů jako cíle stanoveny tyto:

- vytvořit zcela nový systém plánování, který se zaměřuje na splnění cílů v budoucnosti. Systém by měl kromě sestavování plánu dát možnost komparace, vyhodnocení daného plánu se skutečností a poskytnout řešení k odstranění vzniklých odchylek;
- systém musí umět poskytnout výstupy pro finanční plánování. Tyto výstupy obsahují údaje, ze kterých je podnik schopen sestavit plánovaný cash-flow a pomocí něho odhalit přebytek, respektive nedostatek volných finančních prostředků;
- systém při zjištění odchylek je povinen na ně upozornit a prezentovat tak, aby je příslušní pracovníci byli schopni odstranit;
- systém na základě zjištěných údajů z marketingového průzkumu trhu musí přizpůsobit prodej výrobků podniku;
- systém by měl umět stanovit prodejní cenu na základě nabídky, poptávky a kalkulací. (Hermann, 1997)

Jmenované cíle jsou formulovány velice obecně, nespecifikují žádné konkrétní požadavky na způsob řízení podniku. V okamžiku kdy má podnik stanovené cíle, hledá vhodný nástroj pro vytvoření systému, kterým by je uskutečnil. Takovým to systémem je nákladový controlling. (Hermann, 1997)

Aplikací nákladového controllingu se nerozumí najít software, jehož úkolem by bylo třídit data získaná z účetnictví, ale naopak se jedná o kompletní změnu všech činností podniku, nový přístup manažerů k rozhodování o činnostech podniku. To znamená, že je velmi důležité, aby každý ze zúčastněných osob v podniku byl řádně seznámen s nákladovým controllingem. Rozumí se tím, jaké má využití při řízení, analýze a rozhodování strategických záměrů. Z toho plyne, že se tomuto systému musí přizpůsobit plánování, účtování, způsoby oceňování, organizační struktura podniku a také oblast, která vyhodnocuje rozdíly mezi plánem

a skutečností. Dále by měl podnik provádět marketingové výzkumy a na jejich výsledcích tvořit prodejní politiku pro jednotlivé výrobky na tuzemském i zahraničním trhu. (Hermann, 1997)

Za správné zavedení nákladového controllingu odpovídá top management podniku. Kromě toho musí rovněž zajistit, aby předdefinované cíle byly splněny. Top management se nepodílí na zavádění sám, ale velmi úzké spolupracuje s controllerem. Nákladový controlling v celkovém systému plánování zabírá jen určitou část. Vedle nákladového controllingu existuje té finanční controlling, který má pro podnik stejně důležitý význam. (Hermann, 1997)

Hlavní úlohou nákladového controllingu je usnadnit sestavování plánů, zjišťování dopadů strategických rozhodnutí, sestavení přehledů o vzniklých odchylkách a stanovit způsob jejich odstranění (Hermann, 1997)

2.6.2 Model nákladového controllingu

Pro nejlepší popsání modelu nákladového controllingu je na příkladu hromadné výroby. Při sestavení modelu nákladového controllingu je důležité se seznámit s těmito pojmy:

- **Výkonové náklady** – veškeré náklady závislé na objemu. Náklady výkonové se určí jako suma výrobního materiálu, mezd a zvláštních jednicových nákladů;
- **Variabilní náklady** – výrobní materiál a mzda;
- **Výrobní materiál** – součet veškerého materiálu, který se dostane do výroby a nadále ve výrobě zůstává;
- **Zvláštní jednicové náklady** – náklady, které jsou přímo spojené s konkrétní jednicí produkce. Tyto náklady se mohou objevit buď samostatně (prémie ke mzdě) nebo jako kombinace společně s fixními náklady I;
- **Fixní náklady I** – náklady, které lze charakterizovat z hlediska místa a důvodu jejich vzniku. Vyskytují se samostatně nebo společně ve vztahu se zvláštními jednicovými náklady;
- **Fixní náklady II** – náklady, které na rozdíl od předchozích fixních nákladů nelze stanovit dle místa ani důvodu vzniku. Jedná se o náklady, které vznikly jen na základě existence podniku;
- **Zkrácení tržeb** – důležitá položka v případě, kdy podnik využívá skont, slev a rabatů;
- **Brutto obrat** – skutečná fakturace včetně DPH a bez zkrácení tržeb;
- **Netto obrat** – brutto obratu snížené o DPH i o zkrácené tržby;

- **Příspěvek na úhradu fixních nákladů** – součet příspěvkových zisků jednotlivých výrobků násoben prodejem. (Hermann, 1997; Dyntarová 2009)

Mezi další pojmy, které můžeme znát z účetnictví a jsou užívány rovněž v nákladovém controllingu patří tyto:

- **Jednotkový příspěvkový zisk** – rozdíl mezi prodejní cenou výrobku a výkonovými náklady;
- **Nákladové středisko** – každé sledované středisko, ve kterém vznikají náklady;
- **Profit centrum** – pracovní úsek podniku, za který je sestavován výsledek hospodaření;
- **Pracovní úsek** – detailnější rozčlenění jednotky, které se dále dělí na nákladová střediska;
- V nákladovém controllingu se účtový rozvrh zaměřuje pouze na část účtu tříd 5 (Nákladové účty) a 6 (Výnosové účty). (Hermann, 1997; Dyntarová 2009)

2.7 Finanční controlling

Existence podniku je zajištěna pouze za předpokladu, že má stálou platební schopnost. Platební schopností je myšleno schopnost uhradit v jakémkoli okamžiku splatné platební závazky, jinak lze platební schopnost rovněž vyjádřit jako velké množství likvidních prostředků, které jsou kdykoli připraveny být použity při splácení závazků. Operativní i strategická podniková opatření mají za úkol k tomuto cíli, existenci a platební schopnosti, také přispívat.

Původně byl controlling zaměřen především na výsledek hospodaření, a s tím spojené řízení nákladů a výnosů, zde byl hlavně orientován zisk. Existující nedostatek v zaměření controllingu vedle k tomu, že vzniklo další odvětví nazývané finanční controlling. Finanční controlling se orientuje na pasiva, aktiva, příjmy, výdaje, likviditu, rentabilitu, finanční rovnováhu a zní plynoucí platební schopnost. (Freiberg, 1996)

2.7.1 Úkoly a nástroje finančního controllingu

Finanční controlling je subsystém podnikového controllingu a základním cílem je zajišťování likvidity podniku. Mezi další úkoly patří objasnění finančních předností, respektive nedostatků, prognózy finančních omezení, stanovení zásad financování, zajištění finanční rovnováhy a platební schopnosti. (Freiberg, 1996)

Úkoly lze rozdělit na základní oblasti:

- získávání zdrojů,
- správa zdrojů,
- užití zdrojů.

Finanční zdroje podnik získává od zákazníků, případně kapitálového trhu. Určitá část získaných prostředků není zpracována hned, ale je spravována v podobě rezerv likvidity. Část, která není určena jako rezerva, slouží k zásobování podniku, splácení závazků, placení daní a dividend. Uvedené funkce finančního controllingu probíhají v jednotlivých fázích procesu řízení, tj. procesu plánování, realizace a kontroly. (Freiberg, 1996)

Jedním z důležitých nástrojů finančního controllingu je finanční analýza. Velký význam má interní analýza, která je využívána uvnitř podniku, ale i externí analýza, která se užívá především jako ukazatel správného poskytnutí úvěru. Ke správnému využití finanční analýzy je zapotřebí, aby podnik znal strukturu majetku, vybavení kapitálu, platební schopnost, rentabilitu a likviditu. Dalším důležitým nástrojem je řízení příjmů a výdajů nebo řízení cash-flow. Aby byl finanční controlling úspěšný je zapotřebí jednotlivé položky příjmů a výdajů celkem, rozdělit v průběhu času. (Freiberg, 1996)

2.7.2 Finanční plánování a prognózy

Finanční úspěšnost podniku je úměrná kvalitě systému řízení. Podstatou kvality je seznámení se s interními i externími podmínkami vývoje podniku. Manažeři musí při rozhodování vzít tyto kvality v potaz. Součástí rozhodování, je rovněž tvorba plánů. Než manažer dojde k rozhodnutí, musí provést řadu analýz a zjistit rizika budoucího vývoje.

Plánování je rozhodovací proces, na základě, kterého se vytvářejí budoucí parametry podnikové činnosti. Součástí tohoto procesu je analýza interních i externích okolností podnikového vývoje, prognózy daných podmínek a vyhodnocení nejistot.

Hlavní úkoly finančního plánování jsou zaměřeny na:

- Řízení zadluženosti,
- kontrola střednědobých a dlouhodobých závazků,
- zjišťování rezervy platební schopnosti apod.

V předem stanoveném plánovacím období podnik vytváří finanční plán, který zachycuje finanční efekty podnikové aktivity. Finanční plán je nástrojem, který zajišťuje finanční rovnováhu. Během sestavování finančního plánu nedochází pouze k tvorbě předpovědi peněžních toků, ale také k rozhodovacím procesům.

Finanční plánování není upraveno žádnými směrnicemi, zákony, zásadami ani principy, ale jsou pro něj stanovena určitá kritéria, která musí být dodržena, pro dosažení účelovosti.

Mezi zmíněná kritéria patří:

- **úplnost** – finanční plán musí objevit veškeré příjmy a výdaje daného období,
- **periodizace** – příjmy a výdaje musí být zachyceny v příslušném období,
- **přehlednost** – finanční plán musí být proveden v co nejjednodušší formě pro další provádění analýz a kontrol,
- **elastičnost** – plán musí být aktualizován společně se změnami původních předpokladů a podmínek,
- **systematičnost** – finanční plán by měl být aktualizován ve stejném časovém období.

Za metodiku, koordinaci a informační zajištění procesu plánování nese zodpovědnost controllingový útvar. K opravdovému naplnění odpovědnosti dochází při splnění aktivit, jakými jsou:

- inovace informačních systémů plánování,
- obnovení metodiky plánování,
- koordinace plánovacího procesu a
- obsahové vymezení plánů.

Při tvorbě finančního plánu je důležité stanovit plánovací horizont a plánovací období. Dle plánovacího horizontu mohou být plány rozděleny na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

Dlouhodobé finanční plány jsou tvořeny období v rozmezí 3 až 5 let. Tyto plány bývají sestavovány do ročních plánovacích období. V případě, kdy je plán sestaven jako klouzavý, jsou aktualizace prováděny v ročních intervalech.

Střednědobé finanční plánování má za cíl naplánovat zajištění platební schopnosti a likvidity. Při zjišťování se vychází především z výsledku hospodaření, investic a rozvahy. Ve střednědobém plánování se hlavně zpracovává plán investic, úvěrů cash-flow a finančního krytí.

Krátkodobé finanční plány jsou oproti dlouhodobým sestavovány pouze na jeden rok. Struktura je stanovena na kvartály, případně měsíce. V okamžiku plánování může být období rozděleno na kratší úseky, a to měsíce nebo dekády. Aktualizace krátkodobých plánů mohou být uskutečněny buďto v rámci kalendářního období nebo klouzavě.

Časové intervaly plánování by měly být co nejmenší z důvodu udržování aktuálnosti a předcházení pravděpodobnosti vzniku skrytých schodků. (Freiberg, 1996)

Prognózy slouží k předpovědi budoucích finančních toků, umožňují tak identifikovat přebytky, respektive schodky likvidity v příslušném období, vyrovnávat salda likvidity a zajistit finanční stabilitu podniku. Na základě těchto vlastností tvoří prognózy základní složky při sestavování finančních plánů.

Techniky prognóz lze rozdělit do tří kategorií:

- **pragmatické** – založeny na úpravách informací získaných ze zkušeností a expertíz,
- **extrapolační** – postaveny na matematicko-statistických metodách. Správné dosažení extrapolace je při kontinuitě vývoje a kvalitních datech z minulosti;
- **kauzální** – založeno na vazbách, není zde závislost na čase, ale věcné povaze. (Freiberg, 1996)

3 Charakteristika podniku

Před samotnou praktickou částí je potřeba představit samotný podnik, ve kterém je controlling zaváděn. V této kapitole bude představen podnik z pohledu oboru činnosti a trhů, na kterých působí. Dále bude představena organizační struktura a jednotlivé útvary v podniku. Nakonec budou prezentovány základní finanční údaje podniku. Jak již bylo v úvodu práce zmíněno, název podniku není na přání managementu uveden.

3.1 Představení podniku

Jedná se o malý výrobně obchodní podnik, který působí na trhu od poloviny 90. let. Podnik byl založen dvěma osobami, a z kraje začátku roku 2002 přešel pod vlastnictví osoby jedné. Podnik má sídlo v Ostravě a působí nejen na tuzemském trhu, ale rovněž i trhu zahraničním. Prodává své zboží a výrobky na území celé Evropské Unie, ale také do třetích zemí. Mezi primární dodavatele materiálu a zboží jsou podniky v zahraničí. Prodej zboží tvoří většinu obrátu podniku, prodej vlastních výrobků je rovněž významný, ale nejedná se o primární zdroj příjmů. Zkoumaný podnik je jedním ze tří sesterských podniků, z nichž jeden se zabývá zcela jiným oborem podnikání a nemá žádnou vazbu na zkoumaný podnik, a druhý bude v rámci kapitoly 3.2 Organizační struktura představen. Všechny tři podniky sídlí na stejné adrese v rámci jedné budovy. (web podniku, 2018)

Podnik je v rámci svého oboru významným hráčem na trhu, zúčastňuje se významných mezinárodních výstav, publikuje články v odborných časopisech.

3.2 Organizační struktura

Rok 2012 byl pro podnik velice významný. Jednatel opustil pozici ředitele a přenechal tuto pozici svému nejlepšímu manažerovi.

S touto změnou rovněž přišlo převedení následující oddělení pod nově vzniklou sesterskou společností, jedná se o tyto:

- **IT (Technické oddělení)** – IT oddělení má na starosti výpočetní techniku v rámci podniku. Mezi hlavní úkoly je zabezpečení chodu veškeré výpočetní techniky, ať se jedná o stolní počítače zaměstnanců nebo podnikové servery.
- **Účetní oddělení** – oddělení zahrnuje veškeré náležitosti týkající se účetnictví, mezd, komunikace se státní správou (finanční úřad, okresní správa sociálního pojištění, zdravotní pojišťovny atd.)

- **Údržba** – hlavní činností útvaru údržby jsou řemeslné práce týkající se budovy sídla podniku, údržba vozového parku, údržba trávníku apod.

Sesterský podnik má rovněž vlastního ředitele, který je přímým nadřízeným zmíněných třech útvarů. Útvary nemají svého vedoucího zaměstnance, tzn. každý zaměstnanec jednotlivých útvarů, je přímo podřízen řediteli. Pozice ředitele vznikla okamžikem založení podniku, a ředitel se zodpovídá přímo jednatelem.

Založení třetího sesterského podniku, bylo na základě zakoupení nového sídla, původních dvou podniků. Tento nový podnik budovu vlastní a fakturuje zbylým dvěma podnikům nájem.

Dále bylo pod nově vzniklý podnik převedeno IT oddělení, účetní oddělení a údržba. Tato oddělení byla původně zahrnuta do struktury zkoumaného podniku. Vzhledem ke skutečnosti, že služeb těchto oddělení využívají oba původní sesterské podniky, bylo rozhodnuto jednatelem, že je zapotřebí tato oddělení převést pod právě vzniklý třetí podnik.

V současné době stojí v čele podniku jednatel (viz **Příloha č. 1**), který koordinuje činnost všech tří sesterských podniků. Zkoumaný podnik je tvořen z následujících útvarů:

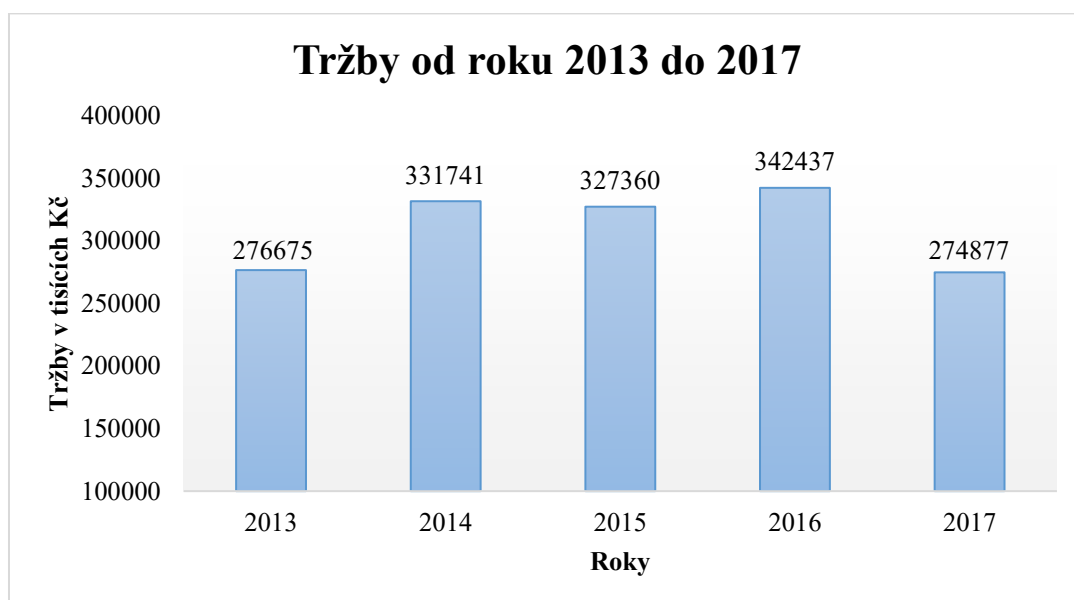
- **Ředitel** – má veškerou kompetenci vyjma prodeje dlouhodobého majetku, mezi hlavní náplň práce patří komunikace s obchodními partnery, prezentace podniku na mezinárodních výstavách, přijímání nových zaměstnanců, sledování ekonomických výsledků, vyjednávání cen, objednávání zboží a materiálu. Ředitel v rámci zkoumaného podniku má na starosti velkou řadu činností, které obvykle v jiných podnicích provádí jiné útvary.
- **Asistentka** – je pravou rukou ředitele podniku, připravuje přijímací pohovory nových uchazečů, asistuje na výstavách, komunikuje s okolím podniku a rovněž má na starosti Intrastat.
- **Zahraniční obchod** – oddělení zahraničního obchodu aktivně komunikuje se zahraničními zákazníky a rovněž vyhledává zákazníky nové. Primární činností je prodej.
- **Tuzemský obchod** – viz zahraniční obchod, ale na tuzemském trhu.
- **Sklad** – náplní skladu je příjem, výdej a uskladnění zboží a výrobků. Další činností je například evidence skladových zásob.
- **Nákup** – nově vzniklé oddělení, které má na starosti objednávání zboží a materiálů, tento útvar odebere řediteli činnost nákupu a tím sníží jeho zatížení.

- **Marketingové a produktové oddělení** – oddělení má na starosti primárně podporu obchodních oddělení a prezentaci nových i stávajících produktů potenciálním zákazníkům.
- **Výroba** – posledním oddělením je výroba, ta má na starosti produkci nových výrobků, vedoucí výroby rovněž stanovuje kalkulace výrobků a ty následně předává řediteli pro stanovení ceny.

3.3 Základní finanční údaje podniku

Před samotnou analýzou ukazatelů, využívaných v controllingu je vhodné uvést základní finanční údaje o podniku.

Prvním prezentovaným údajem je **vývoj tržeb** mezi lety 2013–2017.

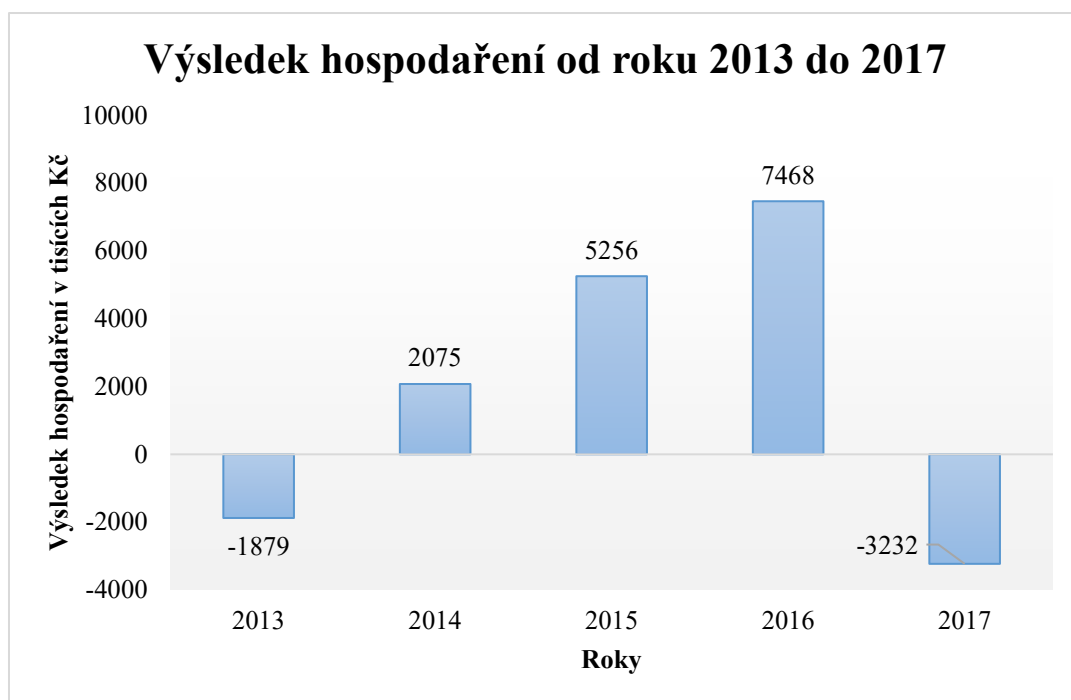


Graf 3.1 Tržby podniku v období let 2013 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku.

Z grafu 3.1 plyne, že meziroční vývoj tržeb má kolísavý charakter. Na počátku sledovaného období bylo zaznamenáno výrazné meziroční zvýšení tržeb, následné období mezi lety 2014 až 2016 zaznamenalo podobnou výši tržeb. V roce 2017 došlo k propadu tržeb na úroveň nižší než v roce 2013. Tento výpadek byl argumentován stagnací prodejní činnosti a přípravou nových projektů na rok 2018.

Dalším podstatným údajem je **výsledek hospodaření** neboli zisk podniku.



Graf 3.2 Výsledek hospodaření po zdanění v období let 2013 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku.

Z grafu 3.2 lze vyčíst skutečnost, že na počátku sledovaného období podnik vykazoval ztrátu. V následujících letech výsledek hospodaření skokově narůstal, až v roce 2016 dosáhl svého vrcholu. V roce 2017 podnik znovu vykazuje ztrátu, ztráta je mnohem vyšší než v roce 2013.

Z předchozích dvou grafů (3.1 a 3.2) lze pozorovat, že trend růstu, respektive poklesu je v případě tržeb a výsledku hospodaření téměř shodný.

Vybrané ukazatele finanční analýzy

Důležitými finančními údaji o podniku jsou informace vycházející z finanční analýzy. Finanční analýza se využívá k hodnocení výkonnosti a finanční situace podniku. Nejčastěji se využívá poměrových ukazatelů. Ke konstrukci poměrových ukazatelů je zapotřebí údajů získaných z výkazu zisku a ztráty, rozvahy nebo kombinací obou finančních výkazů.

Srovnání vypočtených ukazatelů je základem pro posouzení finanční situace podniku, může být prováděno v čase, prostoru nebo vůči dané normě. V případě provádění srovnání v čase, je důležité zajištění srovnatelnosti údajů, které musí být uvedeny za stejné časové období, zpravidla rok, a získány stejnými metodami ve všech srovnávaných obdobích. Prostorové srovnání znamená, porovnání ukazatelů finanční analýzy s jinými podniky,

za stejné časové období. Porovnání ukazatelů vůči daným normám spočívá ve srovnání plánovaných hodnot se skutečnými hodnotami finanční analýzy a následného vyhodnocení zjištěných odchylek. Plánované hodnoty mohou být stanoveny jako minimální, průměrné, maximální nebo jako interval hodnot, ve kterých by se výsledná hodnota měla pohybovat. (Dluhošová, 2010).

Tab. 3.1 Hodnoty vybraných ukazatelů v období let 2013 až 2017

Ukazatele [%], [bez jednotek]	2013	2014	2015	2016	2017
ROE	-1,9	2,1	5,0	6,9	-3,4
ROS	-0,1	0,1	0,4	0,6	-0,3
ROA	-1,3	1,6	5,3	4,9	-1,8
Běžná likvidita	3,2	3,6	8,3	2,4	2,6
Pohotová likvidita	0,7	0,6	1,5	1,2	1,1
Okamžitá likvidita	0,1	0,1	0,5	0,3	0,2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů.

Výpočty jednotlivých ukazatelů poměrové analýzy jsou uvedeny v **Příloze č. 2**. Ukazatele rentability vlastního kapitálu, tržeb a aktiv jsou vyjádřeny v procentech. Běžná likvidita nemá stanovenou jednotku.

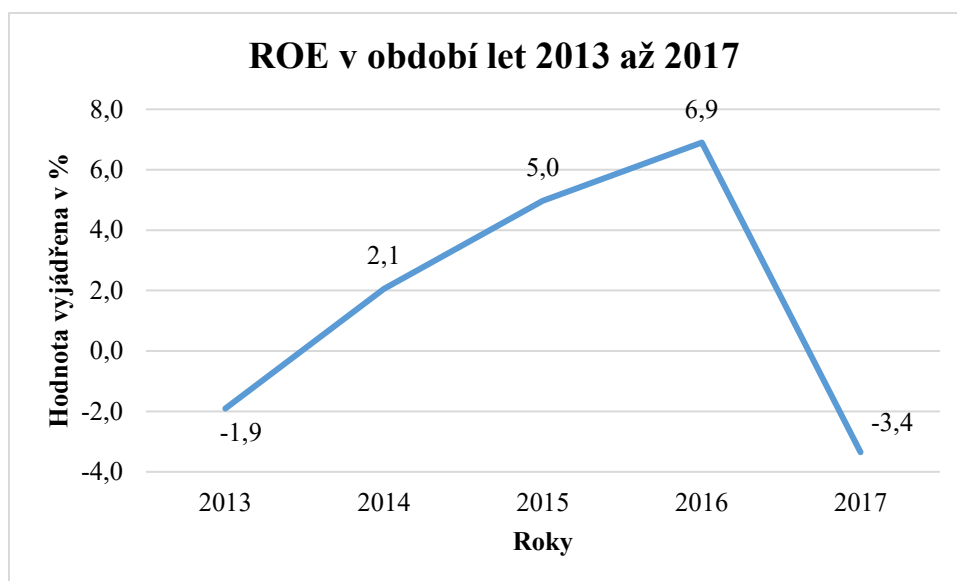
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE udává celkovou výnosnost vlastních zdrojů, která by měla v čase růst společně s ROA. (Dluhošová, 2010)

Rentabilitu vlastního kapitálu vypočteme pomocí vzorce:

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (3.1)$$

V níže uvedeném grafu (3.3) jsou publikovány hodnoty ROE z tabulky 3.1.



Graf 3.3 Rentabilita vlastního kapitálu v období let 2013 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky 3.1.

Z grafu 3.3 vyplývá, že ukazatel rentability vlastního kapitálu měl v období mezi lety 2013 až 2016 vzestupnou tendenci, ačkoliv kladný byl pouze mezi lety 2014 až 2016. V roce 2017 se ukazatel ROE dostává po čtyřech letech opět do záporných hodnot z důvodů, že podnik generoval ztrátu, která bude na konci kapitoly analyzována.

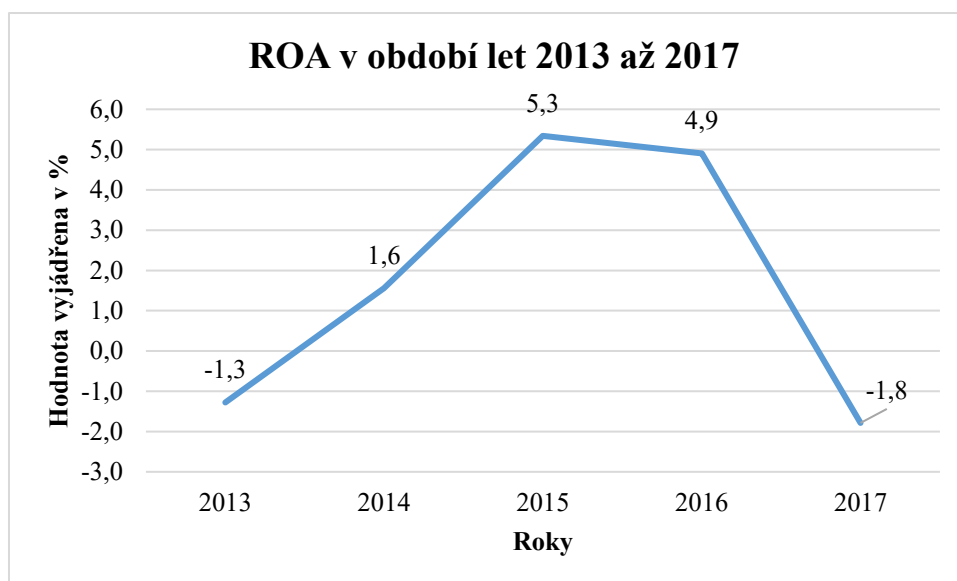
Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel ROA měří využívání majetku ke generování zisku nezávisle na skutečnosti, z jakých zdrojů jsou aktiva podniku financována. Je žádoucí, aby tento ukazatel v čase rostl, aby se návratnost aktiv v čase zvyšovala. (Dluhošová, 2010)

Rentabilitu aktiv vypočteme pomocí vzorce:

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (3.2)$$

V níže uvedeném grafu (3.4) jsou publikovány hodnoty ROA z tabulky 3.1.



Graf 3.4 Rentabilita aktiv v období let 2013 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky 3.1.

Na základě grafu 3.4 můžeme vypočítat rostoucí trend ukazatele rentability aktiv v období od roku 2013 do roku 2015, kdy dosáhl ukazatel ROA maximální hodnoty, v roce 2016 již nastupuje klesající trend. Rozdíly v hodnotách byly především způsobené změnami výsledku hospodaření, podíl aktiv byl přibližně shodný.

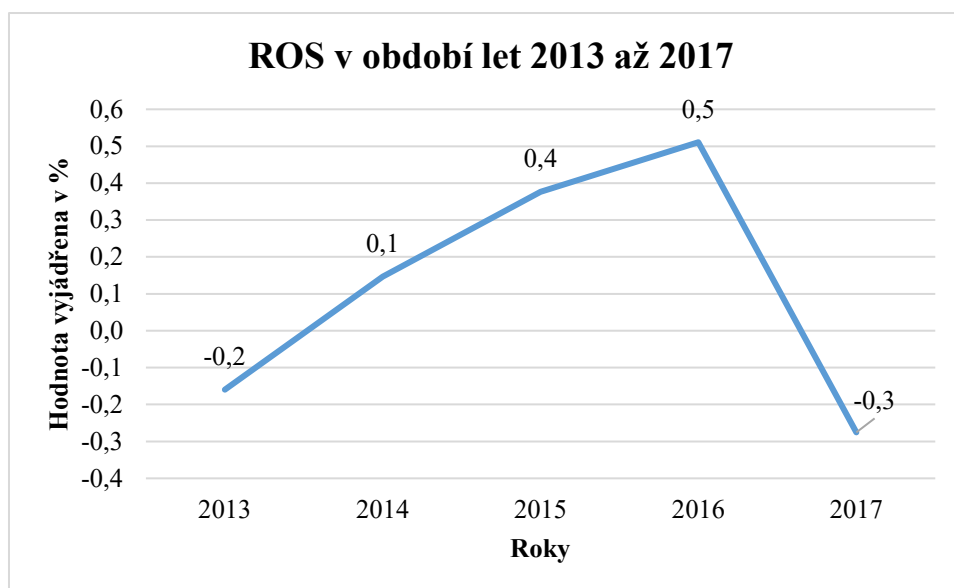
Rentabilita tržeb (ROS)

Za pomoci poměrového ukazatele, rentability tržeb, můžeme zjistit jaké množství zisku, připadá na 1,- Kč tržeb. Rovněž jako předchozí dva zmíněné ukazatele (ROE a ROA), by měl tento ukazatel v čase růst. Ukazatel ROS je vhodný jak pro porovnání v čase, tak i pro mezipodnikové srovnání. (Dluhošová, 2010)

Rentabilitu tržeb vypočteme pomocí vzorce:

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \quad (3.3)$$

V níže uvedeném grafu 3.5 jsou vyobrazeny hodnoty ROA z tabulky 3.1.



Graf 3.5 Rentabilita tržeb v období let 2013 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky 3.1.

Z grafu 3.5 lze vyčíst, že v období let 2013 až 2016 měl ukazatel ROS rostoucí trend, který byl přerušen až v roce 2017 kdy, jak již bylo několikrát zmíněno, podnik vykázal ztrátu.

V celkovém pohledu vykazuje ukazatel ROS velice nízkých hodnot, tato skutečnost je zapříčiněna především faktem, že podnik nedosahuje vysokých výsledků hospodaření, ale tržby má vysoké. Ke zvýšení ukazatele by bylo především zapotřebí snížit náklady, případně navýšit tržby se zachováním nynějších nákladů.

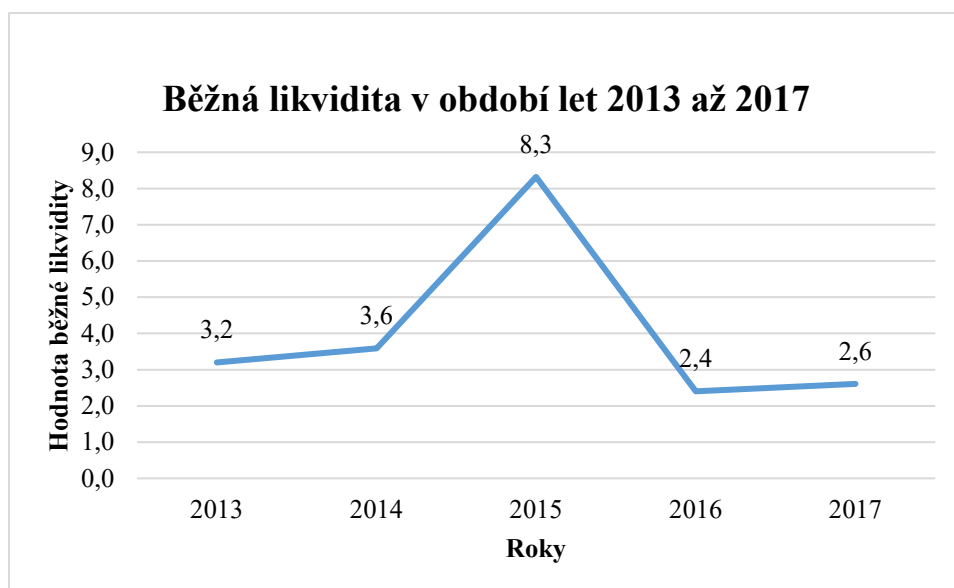
Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje schopnost podniku opatřit množství finančních prostředků k úhradě krátkodobých závazků. Likvidita je obecně závislá na skutečnosti, jak rychle podnik inkasuje své pohledávky nebo například do jaké míry jsou výrobky podniku prodejně. Ideální interval, ve kterém by se měla výsledná hodnota ukazatele běžné likvidity pohybovat, je od 1,5 do 2,5. (Růčková, 2015)

Běžnou likviditu vypočteme pomocí vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3.4)$$

V níže uvedeném grafu (3.6) jsou vyobrazeny hodnoty běžné likvidity z tabulky 3.1.



Graf 3.6 Běžná likvidita podniku v období let 2013 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky 3.1.

Jak můžeme pozorovat v grafu 3.6, podnik se pohyboval mezi lety 2013 až 2015 vysoko nad horní hranicí ideálních hodnot ukazatele běžné likvidity. Zvláště v roce 2015 byla horní mez ideálních hodnot překročena více než dvojnásobně. Od roku 2016 se běžná likvidita pohybuje těsně kolem oblasti horní meze.

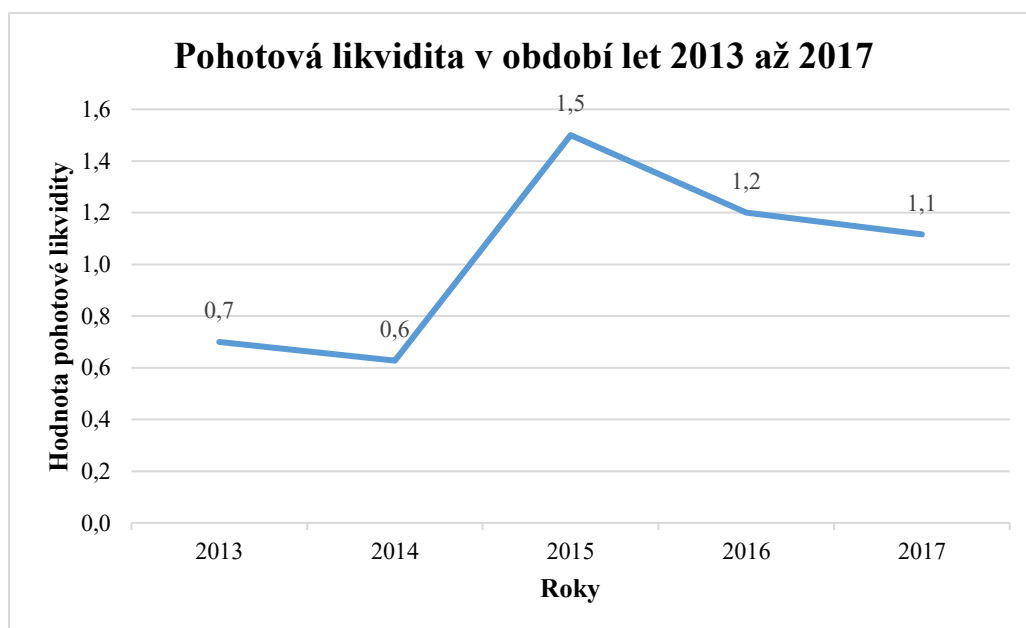
Pohotová likvidita

Pomocí pohotové likvidity se pokusíme zjistit, zdali vysoké hodnoty ukazatele běžné likvidity nejsou způsobeny vysokým podílem zásob na oběžném majetku. Zásoby jsou totiž nejméně likvidní položkou oběžného majetku, to znamená že trvá nejdelší dobu proměnit zásoby na peníze. Ideální hodnoty jsou poměr 1 až 1,5. (Růčková, 2015)

Pohotovou likviditu vypočteme pomocí vzorce:

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3.5)$$

V grafu 3.7 jsou zobrazeny hodnoty pohotové likvidity z tabulky 3.1.



Graf 3.7 Pohotová likvidita podniku v období let 2013 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky 3.1.

Z grafu 3.7 lze vypočítat, že hodnoty pohotové likvidity se nachází od roku 2015 v intervalu ideálních hodnot. Lze ovšem pozorovat sestupnou tendenci, kdy v průběhu posledních dvou let hodnota klesla o 0,4 jednotek a blíží se k dolní hranici ideálních hodnot.

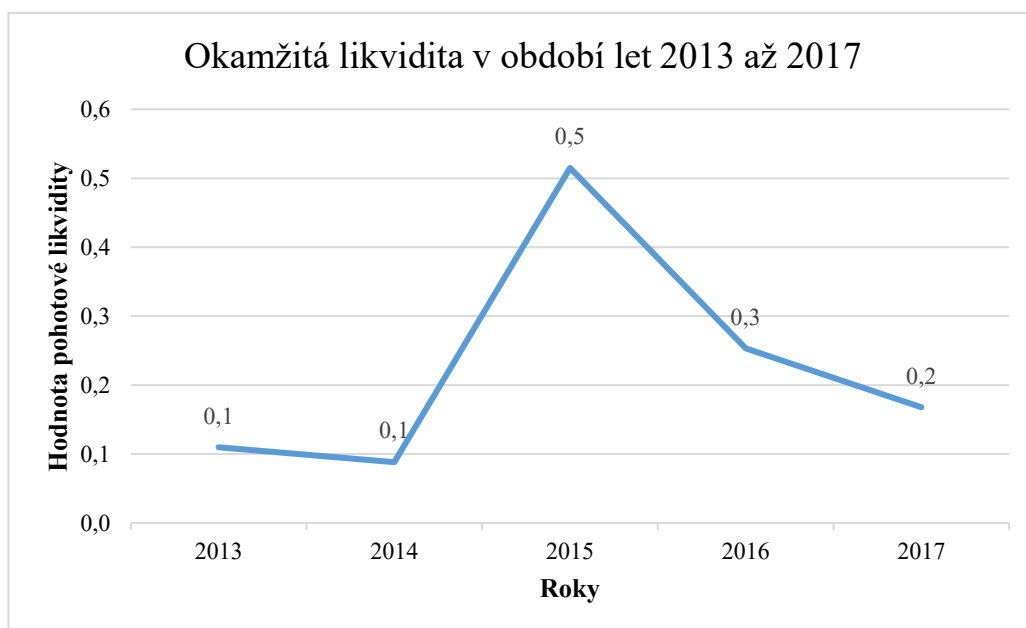
Okamžitá likvidita

Pro úplnost byla vypočtena i okamžitá likvidita. To znamená poměr nejlikvidnější položky oběžných aktiv, peněžní prostředky, ke krátkodobým závazkům. Ideální hodnoty pro okamžitou likviditu se nachází pro Českou Republiku v intervalu od 0,6 do 1,1. Dle ministerstva průmyslu a obchodu je kritickou hodnotou 0,2. (Růčková, 2015)

Okamžitou likviditu vypočteme pomocí vzorce:

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} p\acute{r}ostředky}}{\text{Krátкодobé závazky}} \quad (3.6)$$

Graf 3.8 zobrazuje hodnoty okamžité likvidity podniku dle tabulky 3.1.



Graf 3.8 Okamžitá likvidita v období let 2013 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky 3.1.

Z grafu 3.8 vyplývá, že okamžitá likvidita podniku se pohybovala v letech 2013 a 2014 pod úrovní kritické hodnoty. Nejvyššího bodu dosáhla okamžitá likvidita v roce 2015, ale stále nedosahovala úrovně ideálních hodnot pro Českou Republiku. V následujících letech opět hodnoty klesaly až k úrovni kritické hodnoty. Z toho plyne, že by podnik měl zvýšit objem svých peněžních prostředků tak, aby se udržoval nad hranicí kritické hodnoty.

Dle sdělených informací ovšem podnik nemá problémy s likviditou, a je vždy schopen splácet své závazky včas. Pomocí těchto ukazatelů lze prakticky vypořádat pouze aktuální okamžik k poslednímu dni v roce.

Ztráta v roce 2017

Jelikož podnik v roce 2017 vykázal ztrátu poté, co v období let 2014 až 2016, viz. graf 3.2, vykazoval postupný nárůst zisku, je vhodné se zaměřit na příčiny. Vzhledem k tomu, že ukazatele rentability nemohou být v případě záporného výsledku hospodaření kladné, je nutné se podívat více do hloubky. Provedeme meziroční srovnání položek výkazu zisku a ztráty za rok 2016 a 2017. V tabulce 3.2 provedeme horizontální analýzu, to znamená porovnání časových období ukazatelem absolutní změny a změny relativní.

Tab. 3.2 Horizontální analýza

Položka	2016	2017	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [%]
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	56710	63187	6477,9	11 %
Tržby za prodej zboží	287331	212977	-74354,3	-26 %
Ostatní provozní výnosy	4389	927	-3462,0	-79 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	884	858	-25,7	-3 %
Ostatní finanční výnosy	1360	1832	471,9	35 %
Výnosy celkem	350673	279781	-70892,3	-20 %
Výkonová spotřeba	284041	221935	-62106,3	-22 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	519	837	317,5	61 %
Osobní náklady	45247	49468	4221,4	9 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	4625	4740	115,8	3 %
Ostatní provozní náklady	2711	1296	-1415,7	-52 %
Nákladové úroky a podobné náklady	1369	1274	-94,4	-7 %
Ostatní finanční náklady	2737	3479	742,2	27 %
Náklady celkem	343170	283028	-60141,5	-18 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů.)

Jak můžeme v tabulce 3.2 vidět, meziroční výnosy poklesly o 20 %, ale náklady poklesly pouze o 18 %. Největší meziroční propad výnosů zaznamenala položka ostatní provozní výnosy -79 %. V roce 2016 byly prodávány služební vozidla, tj. dlouhodobý hmotný majetek, to způsobilo vysoký objem ostatních provozních výnosů. Další významný pokles v části výnosů zaznamenaly tržby za prodej zboží -26 %. Naopak nárůst nákladů zaznamenala změna stavu zásob vlastní činnosti a to o 61 %.

Ačkoliv na straně výnosů byly zaznamenány i nárůsty v případě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a ostatních finančních výnosů, byl nárůst nákladů vyšší, a proto podnik dosáhl ztráty za rok 2017.

Dle slov ředitele podniku byla ztráta zapříčiněna především nižší orientací na zisk, zaměření se na projekty a vytváření spolupráce pro další roky.

4 Implementace controllingu ve vybraném podniku

V předchozích kapitolách byl controlling představen v teoretické rovině, na základě získaných informací, je tedy nyní zapotřebí získané znalosti převést na praktickou část práce. Hodnoty uváděné v praktické části jsou upraveny skrytým koeficientem pro zachování požadované anonymity podniku. Jednotky jsou uváděny v českých korunách a zaokrouhlovány na celá čísla. Pokud není uvedeno jinak, jsou veškeré hodnoty uváděny v jednotkách.

4.1 Současné využívání controllingu v podniku

Podnik nemá aktuálně vlastní controllingové řešení a využívá služeb externího controllera, který kvartálně konzultuje výsledky s ředitelem společnosti. Ředitel podniku, by ale požadoval mít interní controllingové řešení, ať již z důvodu ušetření nákladů za externí konzultace, tak rovněž k možnosti okamžitých odpovědí na aktuální otázky.

Od zahájení činnosti externího controllera je účetnictví vedeno střediskově, to znamená, že každý útvar má své nákladové středisko, které je označeno číslem, lze tedy sledovat konkrétní náklady a výnosy daného útvaru, a nikoliv pouze výsledky za celý podnik. Tento fakt napomáhá vedení podniku při plánování dalších cílů. Například již z dosavadní činnosti controllingu bylo zjištěno, že maloobchodní prodej na pobočce sídla společnosti je dlouhodobě ztrátový, a proto bylo správným řešením danou prodejnu uzavřít.

Podnik má již několik let zavedený ERP systém SAP, s kterým se lze v rámci malých podniků setkat pouze zřídka, jelikož zavedení systému SAP, služby spojené se servisem, úpravami a konzultacemi jsou velice nákladné. Proto se s tímto systémem setkáváme především u velkých výrobních podniků, které disponují například i více divizemi napříč různými státy nebo kontinenty. Z controllingového hlediska je pro tyto podniky SAP výhodnější, jelikož umožňuje controllingovému útvaru z jednoho místa, sledovat aktuální dění v kterémkoliv útvaru bez ohledu na jeho umístění v rámci lokace.

Další důležitou informací pro tuto práci je zjištění, že podnik neplánuje své budoucí náklady, výnosy, ani zisk. Pouze zpětně analyzuje dosažené výsledky.

V rámci útvarů, ani na celopodnikové úrovni není stanoven rozpočet, to znamená že veškeré rozhodování probíhající v rámci podniku je řešeno z aktuálních finančních prostředků, případně úvěrem.

4.2 Analýza nákladových středisek

Jak bylo v předchozí kapitole zmíněno, každý útvar má v rámci podniku své nákladové středisko (dále jen NS). Lze tedy sledovat aktuální náklady a výnosy, daného střediska, ale rovněž je umožněno porovnání s předchozím obdobím. V této podkapitole budou představeny jednotlivé útvary podniku a jejich náklady, případně výnosy prezentovány na účetním období 2016, ale platné rovněž pro rok 2018.

Jednatel – NS 11

Středisko je určeno pouze pro jednatele společnosti. Dané středisko se skládá pouze z nákladů a nejsou zde alokovány žádné výnosy. Naproti tomu jsou v rámci tohoto střediska z velké části alokovány outsourcované náklady podniku, jedná se o nájem budovy, IT a účetní služby. Tyto položky rovněž tvoří největší podíl na celkových nákladech NS 11.

Celkové náklady za rok 2016 činí **6 021 844,- Kč**. 87 % těchto nákladů, tvoří právě IT, účetní služby a nájem budovy. Zbytek je především tvořen pohonnými hmotami a údržbou služebních vozidel.

V rámci NS 11 nebyly až do letošního roku tj. 2018 účtovány mzdy ani odvody sociálního a zdravotního pojištění, které byly alokovány na NS 10. Z tohoto pohledu došlo k důležité nápravě, jelikož náklady NS 10 byly tímto navyšovány o mzdy jednatele, a nešlo tedy přesně určit náklady daného střediska.

Správa – NS 10

Součástí střediska Správa je ředitel podniku a jeho asistentka. Dané středisko je rovněž jako NS 11 pouze správním střediskem, není zde vyvíjena žádná výrobní, potažmo obchodní činnost. Proto jsou zde primárně sledovány pouze náklady, nikoliv výnosy.

Celkové náklady za rok 2016 činí **31 969 766,- Kč**. Největšími nákladovými položkami jsou korporátní reklama a mzdy, následují již hodnotou menší položky, jako například odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, odvody sociálního a zdravotního pojištění, pohonné hmoty atd.

Zahraniční obchod – NS 20

Zahraniční obchod je jedním ze dvou útvarů, pomocí kterých jsou primárně generovány tržby podniku. Je tedy prvním NS, ve kterém je především potřeba sledovat tržby, respektive

výnosy, zdali převyšují náklady v co největší možné míře. NS 20 je tvořeno třemi zaměstnanci na plný úvazek.

Celkové náklady za rok 2016 činí **101 692 150,- Kč**, kdy největší podíl na těchto nákladech je tvořen těmito položkami:

- *Prodané zboží - 70 %,*
- *náklady na zvýšení stavu výrobků - 16 % a*
- *mzdy zaměstnanců - 3 %.*

Celkové výnosy za rok 2016 činí **129 057 198,- Kč**, kdy největší podíl na těchto výnosech je tvořen těmito položkami:

- *Tržby za prodané zboží do zahraničí – 76 %,*
- *tržby za prodané výrobky do zahraničí – 23 %,*
- *expediční poplatky – 1 %.*

Tuzemský obchod – NS 30

Tuzemský obchod je v současné době nejvýdělečnějším útvarem v rámci podniku a primárně generuje zisk. Rovněž jako v případě zahraničního obchodu, jsou na útvaru tuzemského obchodu zaměstnání tři zaměstnanci na plný úvazek.

Celkové náklady za rok 2016 činí **136 572 749,- Kč**, kdy největší podíl na těchto nákladech je tvořen následujícími položkami:

- *Prodané zboží – 76 %,*
- *zvýšení stavu výrobků – 12 %,*
- *vedlejší náklady k prodanému zboží – 4 %,*
- *mzdy zaměstnanců – 3 %.*

Celkové výnosy za rok 2016 činí **178 592 854,- Kč**, kdy největší podíl na těchto výnosech tvoří tyto položky:

- *Tržby za prodané zboží v tuzemsku – 85 %,*
- *tržby za prodaný výrobek v tuzemsku – 14 %.*

Sklad – NS 40

Sklad je dalším útvarem v rámci organizační struktury podniku, jedná se o NS, které zahrnuje pouze náklady. Sklad není již z principu podstaty výdělečný útvar. To znamená,

že cílem je minimalizovat náklady. V rámci NS 40 pracovali ve sledovaném roce 2016 celkem čtyři zaměstnanci. Z toho tři na plný úvazek a jeden zaměstnanec na 80 % úvazku (tj. 6 hodin denně namísto standartních 8).

Celkové náklady za rok 2016 činí **9 643 959,- Kč**, z toho největší podíly tvoří tyto nákladové položky:

- *Mzdy zaměstnanců – 35 %*,
- *nájem – 23 %*,
- *ostatní služby a opravy – 13 %*.

Maloobchod – NS 50

Maloobchod neboli fyzická prodejna, která byla situována v sídle podniku již v dnešních dnech neexistuje, jelikož byla ze ztrátových důvodů uzavřena k roku 2018 uzavřena. V práci je uvedeno toto středisko pouze z důvodu, že v rámci současné kapitoly je analyzován rok 2016, kdy prodejna byla v provozu. V roce 2016 byli na prodejně tři zaměstnanci, z nichž jeden byl následně v roce 2018 přesunut na nově vzniklé oddělení Nákup (NS 60), které bude následně představeno. Zbylí dva zaměstnanci byli s organizačními změnami propuštěni.

Celkové náklady za rok 2016 činí **40 395 502,- Kč**. Tyto náklady jsou z největší části tvořeny těmito položkami:

- *Prodané zboží – 50 %*,
- *prodané komisní zboží – 23 %*,
- *mzdy zaměstnanců – 7 %*.

Celkové výnosy za rok 2016 činí **35 896 657,- Kč**. Výnosy jsou tvořeny z největší části těmito výnosovými položkami:

- *Tržba za zboží A - 64 %*,
- *tržba za komisní zboží – 29 %*,
- *tržba za zboží B - 3 %*,
- *servisní služby – 1 %*.

Jak je již z pouhého náhledu patrné, náklady převyšují výnosy. Tento stav byl na základě poskytnutých informací již dlouhotrvající, to znamená, že nejlepším možným řešením v daný okamžik bylo prodejnu uzavřít. Prodejna převážně prodávala zboží, které

nebylo primárně spojené s výrobní činností podniku. To znamená, že uzavření nemá vliv na prodej uskutečňovaný zahraničním, potažmo tuzemským obchodem.

Nákladové středisko je ovšem stále v účetním systému podniku, a to z důvodu, že se zde stále nachází neprodané zboží, které je stále doprořádáno. Zboží, které se zde nachází, není uloženo na skladě firmy. Prodejna měla v době svého působení vlastní sklad, který byl, respektive stále je, součástí NS 50.

Nákup – NS 60

Oddělení nákupu, je novým útvarům v rámci organizační struktury, jehož činnost byla zahájena v roce 2018. Úkolem tohoto útvaru je spravovat veškeré objednávky u zahraničních dodavatelů. Nákupní činnost byla do roku 2018 podřízena řediteli společnosti, který objednával zboží pro tuzemský a zahraniční obchod, rovněž bylo v kompetenci ředitele objednávat materiál pro výrobu. Nákupní činnost pro prodejnu neboli NS 50, byla v kompetenci vedoucí prodejny.

Z důvodu snížení časového vytížení ředitele, byl vytvořen právě samostatný útvar nákupu. Zde je zaměstnán na plný úvazek jeden zaměstnanec, který má pro první polovinu roku 2018 za úkol se zaučit v rámci objednávání a dopravit zbylé zásoby v rámci prodejny.

Z výše uvedených důvodů nelze tedy publikovat náklady, respektive výnosy daného střediska za rok 2016 ani 2017.

V rámci zavádění controllingu je ovšem potřeba s daným střediskem počítat, bohužel bude velice obtížné stanovovat plány nákladů pro budoucí období, jelikož se oddělení stále vyvíjí a nejsou v současné chvíli finálně definovány procesy, které budou v rámci oddělení probíhat.

Marketing a produktové oddělení – NS 70

Marketing a produktové oddělení je předposledním představeným útvarům, činnost vyplývá již z názvu. Hlavní činností je marketingová podpora na zvýšení prodeje zboží a výrobků v rámci tuzemského, respektive zahraničního obchodu. Součástí oddělení jsou čtyři zaměstnanci na plný úvazek.

Celkové náklady za rok 2016 činí **10 517 914,- Kč**. Největší podíl na celkových nákladech tvoří tyto položky:

- *Mzdy – 45 %*,
- *ostatní služby a opravy – 19 %*,
- *nájem – 6 %*,
- *drobný spotřební materiál – 6 %*.

Výroba – NS 90

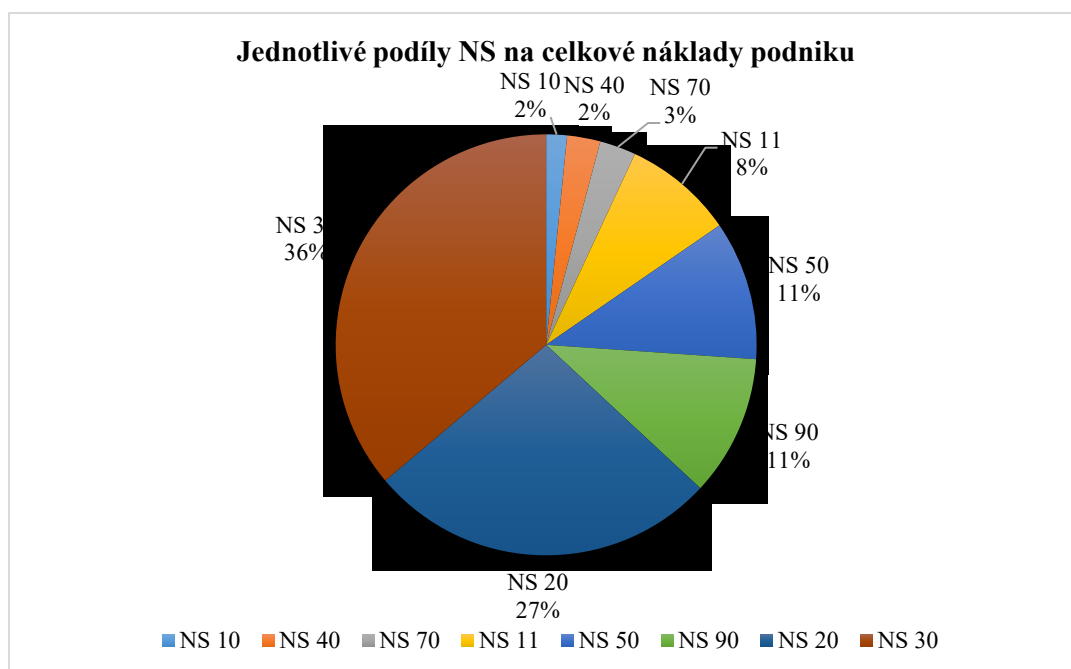
Posledním útvarům, respektive nákladovým střediskem je oddělení výroby. Výroba je jedním ze stěžejních útvarů, jelikož tržby z prodeje vlastních výrobků tvoří velkou část celkových výnosů podniku, nikoliv největší. Ve výrobě pracuje šest zaměstnanců na plný úvazek a jeden brigádník na dohodu o provedení práce. Středisko nelze sledovat z pohledu výnosů, ale pouze nákladů, a to z důvodu, že vyrobené zboží je vyskladněno a následně naskladněno na sklad za cenu výroby. Cena výroby je odlišná na základě typu výrobku, tyto ceny jsou vypočteny na základě kalkulací.

Náklady se rovněž odvíjí od počtu vyrobených kusů, kdy je zde přímá úměrnost s variabilními náklady v podobě spotřeby výrobního materiálu a materiálu balícího.

Celkové náklady za rok 2016 činí **40 931 042,- Kč**. Největší podíl na celkových nákladech tvoří tyto položky:

- *Spotřeba materiálu – 63 %*,
- *mzdy zaměstnanců – 17 %*,
- *sociální pojištění – 4 %*,
- *ostatní služby a opravy – 4 %*.

Na základě uvedených poznatků, bylo zjištěno, že na nákladové středisko 11 tj. „Jednatel“ jsou alokovány vysoké náklady za nájem, IT a účetní služby. Jelikož podnik, na který jsou outsourcovány tyto náklady jsou rovněž podnikem ve vlastnictví stejného jednatele, s největší pravděpodobností se jedná o umělé vytváření nákladů, za účelem navýšení výnosů podniku druhého. Tato skutečnost ovšem stěžuje dosahování zisku zkoumaného podniku.



Graf 4.1 Podíl nákladových středisek na celkových nákladech v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů

Pro přehledné srovnání podílu jednotlivých nákladových středisek na celkové náklady podniku za rok 2016 byl vytvořen graf 4.1.

Výstupem z grafu lze pozorovat, že největší podíl nákladů má tuzemský obchod (NS 30), podílí se z 36 % na celkových nákladech podniku. 27 % nákladů je vytvářeno oddělením zahraničního obchodu (NS 20). Na třetím místě je shodně s 11 % výroba (NS 90) a maloobchodní prodejna (NS 50). Další útvary mají podíl svých nákladů pod úrovní 10 %.

Závěrem můžeme konstatovat, že více než polovinu nákladů podniku tvoří obchodní činnost. Tuzemský obchod je nejvýdělečnějším útvarem podniku, následně doprovázen obchodem zahraničním. Maloobchodní prodejna měla v roce 2016 vyšší náklady než výnos.

Zdrojem dat pro kapitolu 4.1.1 jsou výkazy zisku a ztráty rozdělené dle nákladových středisek, poskytnuté podnikem v podobě tabulek, exportovány z účetnictví v systému SAP.

4.3 Projekt implementace controllingu

Implementace jakéhokoliv nového systému bývá zpravidla náročná časově i finančně a vyžaduje trpělivost. Ačkoliv má podnik určité dosavadní zkušenosti s controllinem v podobě využívání služeb externího controllera, je potřeba projekt vypracovat s podrobným popisem všech aktivit souvisejících se zaváděním. Podnik má dvě možnosti, jak k implementaci přistupovat. Jednou z možností je využití služeb controllingové firmy, která se zabývá

zaváděním controllingových systémů do podniků. Druhou variantou je sestavení vlastního projektového týmu z interních zaměstnanců podniku, který bude mít za úkol naplánovat a realizovat veškeré aktivity spojené se zaváděním controllingu.

Zavádění controllingu je komplexní proces a musí být dobře naplánován. Ačkoliv se jedná o malý podnik, jehož součástí není útvar projektového řízení, probíhají samozřejmě jako v každém podniku časově omezené činnosti, které by se daly projektem nazývat. Projekt je definován časově omezenými úlohami, je komplexní a může obsahovat i rizika.

Přehled kritérií pro implementaci controllingu v podobě projektu:

- Formulace srozumitelných cílů,
- kritéria úspěchu,
- vybudování projektového týmu,
- stanovení projektového manažera,
- zajištění potřebných informací,
- vypracování plánu projektu v podobě úkolů a termínů.

4.3.1 Projektový plán

Projektový plán se skládá z odpovědi na čtyři na základní otázky:

- Proč se projekt realizuje?
- Co je cílem a výstupem projektu?
- Kdo se bude realizace zúčastnit?
- Jaký je harmonogram projektu? (ManagementMania, 2017)

a) Proč?

Projekt se realizuje na základě požadavku ředitele o zavedení interního řešení controllingu. Důvodem je dle slov ředitele, že současné služby externího poradce nejsou již dostačující a je zapotřebí interního zaměstnance. V současnosti sleduje ekonomické výsledky právě ředitel podniku za pomoci externího konzultanta, ředitel podniku nedisponuje znalostmi controllingu, a především má spoustu jiných aktivit včetně zahraničních cest, které mu znemožňují tuto činnost naplno a efektivně vykonávat.

b) Co?

Cílem projektu je za pomoci interního controllera zvýšit efektivitu ekonomického řízení podniku, především systémem plánování, kontroly, zpětné vazby a poradenské činnosti útvarům.

c) Kdo?

Na realizaci projektu se bude podílet projektový tým složený ze zaměstnanců podniku a externího konzultanta, tým bude blíže specifikován v kapitole 4.3.2. Projektový tým bude řízen a koordinován projektovým manažerem. Předpoklad úspěchu je svědomitost a plné nasazení členů týmu tak, aby plnili zadané úkoly včas.

d) Kdy?

Důležitou součástí každého projektu je rovněž stanovený časový harmonogram, který je blíže specifikován společně s jednotlivými úkoly v rámci projektu v kapitole 4.3.3.

4.3.2 Projektový tým

Skutečnost, že podnik nezaměstnává velký počet zaměstnanců, je možnost pro výběr členů do projektového týmu velice limitovaný. Na základě informací vyplývajících z organizační struktury, je nejvhodnější složení projektového týmu v následné podobě.

- Vedoucí týmu (projektový manažer): Externí konzultant;
- Člen týmu: ředitel podniku;
- Člen týmu: vedoucí výroby;
- Člen týmu: vedoucí zahraničního obchodu;
- Člen týmu: vedoucí tuzemského obchodu;
- Člen týmu: pověřená osoba z účetního oddělení

Projektový manažer je přímo zodpovědný za úspěchy, případně neúspěchy daného projektu. Měl by být schopen koordinovat a řídit členy projektu tak, aby byl projekt úspěšně ukončen v požadovaném termínu.

4.3.3 Časový harmonogram a úkoly projektu

Projekt je naplánován v období od 1.8.2018 do 6.11.2018, to znamená 70 pracovních dnů. Projekt nebude realizován o víkendech, ani státních svátcích.

Projekt je rozdělen na 4 fáze:

- 1. Fáze – Definice od 1.8 do 10.8.2018
- 2. Fáze – Plánování od 15.8 do 30.8.2018
- 3. Fáze – Realizace od 31.8 do 15.10.2018
- 4. Fáze – Ukončení od 16.10 do 6.11.2018

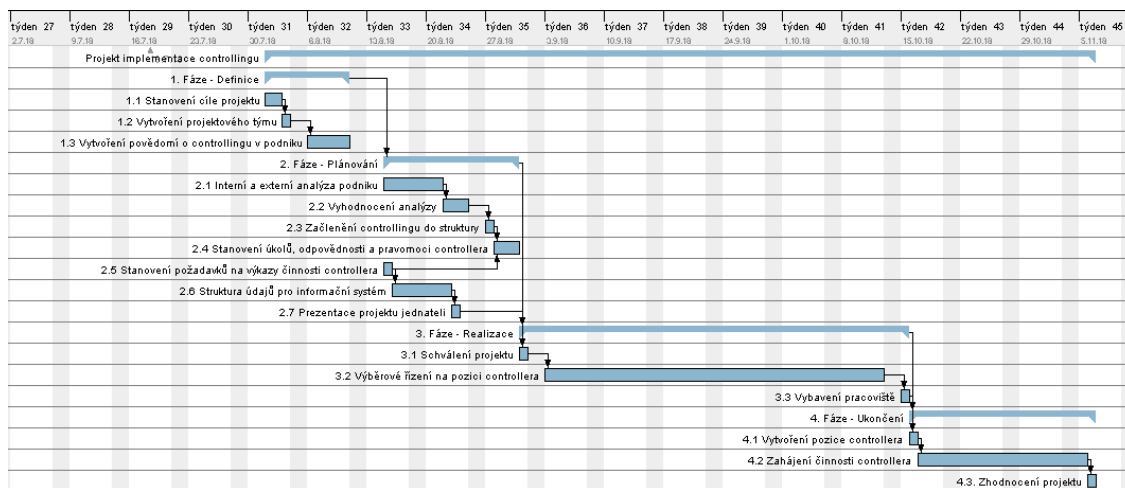
Seznam jednotlivých úkolů a jejich časové vymezení je uvedeno v Obr. 4.1.

Jméno	Datum začátku	Datum ukončení
☐ • Projekt implementace controllingu	1.8.18	6.11.18
☐ • 1. Fáze - Definice	1.8.18	10.8.18
• 1.1 Stanovení cíle projektu	1.8.18	2.8.18
• 1.2 Vytvoření projektového tý...	3.8.18	3.8.18
• 1.3 Vytvoření povědomí o con...	6.8.18	10.8.18
☐ • 2. Fáze - Plánování	15.8.18	30.8.18
• 2.1 Interní a externí analýza p...	15.8.18	21.8.18
• 2.2 Vyhodnocení analýzy	22.8.18	24.8.18
• 2.3 Začlenění controllingu do ...	27.8.18	27.8.18
• 2.4 Stanovení úkolů, odpověd...	28.8.18	30.8.18
• 2.5 Stanovení požadavků na v...	15.8.18	15.8.18
• 2.6 Struktura údajů pro infor...	16.8.18	22.8.18
• 2.7 Prezentace projektu jednat...	23.8.18	23.8.18
☐ • 3. Fáze - Realizace	31.8.18	15.10.18
• 3.1 Schválení projektu	31.8.18	31.8.18
• 3.2 Výběrové řízení na pozici c...	3.9.18	12.10.18
• 3.3 Vybavení pracoviště	15.10.18	15.10.18
☐ • 4. Fáze - Ukončení	16.10.18	6.11.18
• 4.1 Vytvoření pozice controllera	16.10.18	16.10.18
• 4.2 Zahájení činnosti controlle...	17.10.18	5.11.18
• 4.3. Zhodnocení projektu	6.11.18	6.11.18

Obr. 4.1 Úkoly projektu a časový harmonogram

Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické znázornění jednotlivých úkolů na časové ose je provedeno pomocí Ganttova diagramu na Obr. 4.2.



Obr. 4.2 Ganttův diagram

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.4 Rizika projektu

Součástí každého projektu jsou i rizika a ani projekt pro implementaci controllingu do podniku není výjimkou. Jedním z velkých rizik je strach z jakékoliv změny a potřeby učít se novým věcem. Musíme počítat s tím, že většina lidí má problém vyjít z komfortní zóny a zastávají názor, že pokud něco funguje, není potřeba provádět žádné změny. Pokud se ovšem budeme bát provádět jakékoliv změny, nemůžeme objevit ani nové přínosy.

Rizika jsou rozdělena do 3 kategorií:

- Rizika v případě, kdyby projekt nebyl uskutečněn;
- Rizika v průběhu projektu;
- Rizika po ukončení projektu.

a) Rizika v případě, kdyby projekt nebyl uskutečněn

V případě, kdyby projekt implementace controllingu nebyl vůbec proveden, může nastat hned několik situací. V první řadě se jedná o nemožnost nebo velice složitou kontrolu aktuálních výsledků podniku, to může zapříčinit pozdní reakci na předem neočekávanou událost, která může v konečném důsledku ohrozit například platební schopnost podniku, výsledek hospodaření apod.

b) Rizika v průběhu projektu

V průběhu projektu může nastat hned několik rizik, které mohou projekt zpomalit, pozastavit, případně zcela zastavit. Prvním rizikem je, že některý člen projektového týmu, případně více členů onemocní anebo z jiného důvodu nebude schopen plnit stanovené úkoly. Tím může dojít k prodloužení celkové doby projektu až o několik týdnů. Dalším rizikem, které se může naskytnout je například, že se nepodaří zaměstnat controllera do konce trvání projektu, to by mohlo zapříčinit pozastavení projektu do doby, než by byl kandidát přijat. Každé časové prodloužení znamená i náklady pro podnik.

c) Rizika po ukončení projektu

I po ukončení projektu se mohou objevit komplikace, například pokud ředitel podniku dojde k zjištění, že vybraný controller se neosvědčil. Bylo by tedy nutné znovu zahájit výběrové řízení, které znamená další náklady v podobě času, který je potřeba do jakéhokoliv výběrového řízení vynaložit.

4.3.5 Náklady projektu

S projektem samozřejmě souvisí i náklady. Jedná se především o náklady spojené s nástupem controllera do podniku, konkrétně vybavení jeho pracoviště. Jedná se především o pracovní stůl s židlí, počítač a mobilní telefon. Jelikož podnik disponuje systémem SAP a vlastní licence na kancelářský balík Microsoft Office, nelze s jistotou určit, zdali bude zapotřebí vynaložit další finance do softwaru. Pokud by ovšem bylo zjištěno, že je zapotřebí v rámci systému SAP jakýchkoliv úprav pro přizpůsobení controllingové činnosti, bylo by nutné počítat s dalšími náklady. V Tab. 4.1 je návrh podoby nákladů spojených s vybavením pracoviště.

Tab. 4.1 Návrh možných nákladů na vybavení pracoviště

Položky	Náklady v Kč
Nábytek	10 000
Počítač	35 000
Telefon	15 000
Software	0–50000
Celkem	60 000 - 110 000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4 Pracovní pozice controllera

Jelikož máme již stanovenou podobu projektu, je potřeba definovat samotnou pracovní pozici controllera. Nejdříve je zapotřebí rozhodnout, kde bude v rámci organizační struktury controller zařazen a následně jaká bude pracovní náplň, controllera v oblasti jeho úkolů a kompetencí.

4.4.1 Organizační začlenění controllera

Pozice controllera může být, jak již bylo zmíněno v teoretické části, v organizaci začleněna těmito způsoby:

- **Štábní pozice** – V případě štábní pozice by controller zastával funkci poradenskou, připravoval materiály pro rozhodování, ale neměl by kompetence nařizovací a rozhodovací. Z praktického hlediska se tato varianta příliš nehodí do malého podniku, jelikož by nebylo dosahováno účinného controllingu.
- **Liniová pozice** – V této pozici má controller kompetence nařizovací i rozhodovací. Je na stejné úrovni s ostatními vedoucími pracovníky. Pro vykonávání funkce controllera na této pozici by bylo nezbytné pro controllera mít dostatek informací tak, aby se mohl prosadit.
- **Průřezová pozice** – Průřezová pozice je kombinací výše uvedených pozic, to znamená že controller na této pozici má pravomoci jak štábní, tak liniové.
- **Externí pozice** – Úkolem externího controllera je především školení a poradenství v oblasti controllingu.

Jelikož je zkoumaný podnik velikosti malý a štabní pozice není příliš vhodná a zároveň externí pozice je vyloučena, je zapotřebí se rozhodnout mezi liniovou a průřezovou pozicí. Fakt, že pozice je v podniku nová, bude vhodným zařazením controllera pozice průřezová. Důvodem pro zvolení průřezové pozice je potřeba, aby controller měl rozhodovací a nařizovací pravomoci, ale zároveň působil i jako poradce pro manažery.

4.4.2 Pracovní náplň controllera

Tím, že je controlling v podniku zaváděn, je zapotřebí aby controller byl schopen provádět jak činnost controllingovou na strategické úrovni, tak rovněž činnost operativní, která bude mít poradenský charakter.

a) Strategické úkoly:

- Vytvoření koncepce celého systému (plánování, zpětné vazby a kontroly);
- Vytvoření pracovního postupu a následná aplikace v podniku;
- Sestavení směrnic a controllingových metod včetně detailní dokumentace;
- Poradenství a dohled při sestavování dlouhodobých plánů;

b) Operativní úkoly:

- Poradenská činnost při sestavování krátkodobých, operativních, plánů;
- Poradenská činnost při nápravných opatřeních z důsledku činnosti controllingu;
- Poradenská činnost při realizaci controllingové činnosti v podniku;

c) Další nezařazené úkoly:

- Nákladové analýzy,
- vývoj a výpočet finančních a jiných ukazatelů,
- sestavování reportingových zpráv pro ředitele podniku,
- zajištění poradenství pro jednotlivé útvary v podniku.

Výsledky plnění úkolů by byly prezentovány v první řadě řediteli podniku, a následně na poradách všech vedoucích pracovníků. Vhodným výstupem činnosti by byly vypracované reporty a z nich vycházející prezentace obsahující nejdůležitější informace, které je potřeba projednat.

d) Odpovědnost a kompetence

Nejvhodnější variantou je, aby controller měl pravomoci nařizovací, rozhodovací a poradenské. Pokud by controller měl pouze pravomoci poradenské, neměl by jak prosazovat své návrhy v podniku.

4.5 Doporučené controllingové nástroje

Jelikož do současnosti podnik nevyužíval žádných specifických controllingových metod je zapotřebí zvolit metody, které by mohly být po implementaci controllingu do podniku využívány.

4.5.1 Analýza odchylek

Dosud nebyly náklady pro jednotlivé útvary nijak plánovány, a proto bylo možné sledovat pouze aktuální stav, případně stav v minulých obdobích. Se zavedením controllingové činnosti budou všechny střediska v podniku mít plánované náklady a pro střediska tuzemského a zahraničního obchodu rovněž i výnosy.

Analýza odchylek je nástroj controllingu, který slouží jako zpětná vazba. Zjišťování odchylek skutečných údajů od plánovaných je velice důležité, a v případě zjištění výskytu odchylky, je zapotřebí v nejkratší době provést nápravná opatření pro minimalizaci budoucích rizik. Vhodnou metodou v případě zkoumaného podniku, je sledovat vývoj nákladů kvartálně.

Tab. 4.2 Návrh výkazu pro kvartální sledování odchylek

Rok:									
Kvartál: (Q1-Q4)									
Středisko	Výnosy			Náklady			Výsledek hospodaření		
V tis. Kč	plán	skutečnost	rozdíl (%)	plán	skutečnost	rozdíl (%)	plán	skutečnost	rozdíl (%)
Správa									
Jednatel									
Tuzemský obchod									
Zahraniční obchod									
Sklad									
Nákup									
Marketing a produkt.									
Výroba									
Celkem									

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tab. 4.1 je uveden návrh podoby výkazu pro kvartální sledování odchylek, výkaz obsahuje seznam nákladových středisek užívaných v podniku, dále zde nabízí možnost plánování výnosů, nákladů i výsledku hospodaření. Následné zaznamenávání skutečných stavů a možnost procentuálního rozdílu mezi plány a skutečností. Lze samozřejmě sledovat i další odchylky ukazatelů jako je například výši krycího příspěvku.

4.5.2 Analýza ABC

Tato analýza může být využita v různých částech procesu podniku. V případě zkoumaného podniku by bylo nejvhodnější aplikovat analýzu ABC na výrobu, zahraniční a tuzemský obchod, nákup a sklad. Analýza ABC a její princip byl již představen v teoretické části práce, z toho důvodu je možné se zaměřit přímo na konkrétní využití.

Tab. 4.3 Návrh základní šablony pro analýzu ABC pro obchodní oddělení

Název zboží	Objem prodaného zboží (Kč)	Objem kumulativní (Kč)	Kumulativní % z celkového počtu	Klasifikace třídy
1.			0–70 %	A
2.			71–90 %	B
3.		X	91–100 %	C
Suma	X			

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.2 je znázorněna základní šablona analýzy ABC přizpůsobena pro podmínky obchodní činnosti. Jednoduchou úpravou názvu sloupců lze tuto šablonu přizpůsobit rovněž podmínkám pro výrobu, nákup nebo i sklad.

Dalšími nástroji, které by následně mohly být implementovány jsou například analýza bodu zvratu, sledování splatnosti pohledávek nebo sledování ukazatelů rentability apod.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout řešení implementace controllingového systému do vybraného podniku, za účelem zlepšení ekonomického řízení podniku. Východiskem byl požadavek ředitele na interní řešení controllingu namísto využívání externího konzultanta.

Práce byla strukturována na tři základní části. Nejprve byly vymezeny teoretické pojmy užívané v controllingu tak, aby mohly být následně použity v rámci vlastního návrhu řešení implementace. V další části byl představen zkoumaný podnik, organizační struktura a byla provedena prezentace základních finančních údajů podniku. Bylo zjištěno, že podnik prošel v posledních deseti letech třemi významnými organizačními změnami, které ovšem přispěly k lepší kontrole nákladů podniku. Na základě finanční analýzy byl prezentován vývoj podniku za posledních pět let po finanční stránce.

V aplikační části, která byla hlavní částí této diplomové práce, byl nejdříve analyzován současný stav využívání controllingu v podniku. Bylo zjištěno, že podnik využívá služeb externího konzultanta, pomocí kterého byly již do podniku zavedeny nástroje, které ulehčí samotnou implementaci interního řešení controllingu. Zejména jde o rozdělení nákladů dle jednotlivých útvarů na nákladová střediska. Dále byla provedena analýza těchto nákladových středisek, na základě, které byly zjištěny jednotlivé podíly nákladů dle útvarů na celkových nákladech podniku. Nejvýznamnějším útvarem pro podnik je v současnosti útvar tuzemského obchodu, následován obchodem zahraničním, které ačkoliv mají nejvyšší podíl nákladů, tak zároveň generují nejvyšší výnosy.

Hlavní podkapitolou aplikační části byl návrh řešení implementace controllingu do podniku prostřednictvím projektu. Byl navržen projektový plán, dále byl představen projektový tým, časový harmonogram, rizika a počáteční náklady projektu. Byla vymezena pracovní pozice controllera, co se týče začlenění do organizační struktury, pracovní náplně a kompetencí. V poslední části byly doporučeny controllingové nástroje, kterými by bylo vhodné se v první řadě zabývat.

Seznam použité literatury

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling-koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

DYNTAROVÁ, Věra a Lubomír POUŠEK. *Náklady, kalkulace a ceny*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04215-1.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

FREIBERG, František. *Finanční controlling – koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

HERMANN, Petr a Jaromír LAZAR. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 1999. 99 s. ISBN 80-86122-34-4.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

VOLLMUTH, Hilmar J, Ludmila SLADKÁ a Jiří VYSUŠIL. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Elektronické zdroje

ManagementMania.: *Plán projektu* [online]. 2017 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/plan-projektu>

Ostatní prameny

Interní materiály podniku

Internetové stránky podniku. Web. stránky, 2018

Seznam zkratek

A – Celková aktiva

Kč – Koruna česká

DPH – Daň z přidané hodnoty

EAT – Čistý zisk

EBIT – Zisk před zdaněním a úroky

ERP – Plánování podnikových zdrojů

IT – Informační technologie

NS – Nákladové středisko

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

VH – Výsledek hospodaření

VK – Vlastní kapitál

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Centralizovaná organizace controllingu (odbor financí).....	16
Obr. 2.2 Centralizovaná organizace controllingu (podrobná organizace).....	17
Obr. 2.3 Decentralizovaná organizace controllingu (odbor financí).....	17
Obr. 2.4 Decentralizovaná organizace controllingu (podrobná organizace).....	18
Obr. 2.5 Struktura oddělení controllingu	19
Obr. 4.1 Úkoly projektu a časový harmonogram	51
Obr. 4.2 Ganttův diagram.....	52

Seznam grafů

Graf 3.1 Tržby podniku v období let 2013 až 2017	32
Graf 3.2 Výsledek hospodaření po zdanění v období let 2013 až 2017	33
Graf 3.3 Rentabilita vlastního kapitálu v období let 2013 až 2017	35
Graf 3.4 Rentabilita aktiv v období let 2013 až 2017	36
Graf 3.5 Rentabilita tržeb v období let 2013 až 2017	37
Graf 3.6 Běžná likvidita podniku v období let 2013 až 2017	38
Graf 3.7 Pohotová likvidita podniku v období let 2013 až 2017	39
Graf 3.8 Okamžitá likvidita v období let 2013 až 2017	40
Graf 4.1 Podíl nákladových středisek na celkových nákladech v roce 2016	48

Seznam tabulek


Tab. 3.1 Hodnoty vybraných ukazatelů v období let 2013 až 2017	34
Tab. 3.2 Horizontální analýza	41
Tab. 4.1 Návrh možných nákladů na vybavení pracoviště.....	54
Tab. 4.2 Návrh výkazu pro kvartální sledování odchylek.....	56
Tab. 4.3 Návrh základní šablony pro analýzu ABC pro obchodní oddělení.....	57

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.7.2018


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Schéma organizační struktury podniku

Příloha č. 2 Výpočet ukazatelů finanční analýzy